

Qualora la stampa non risultasse come appare a video,
si provi a indicare le seguenti opzioni:

- a) Proprietà / Layout / Orientamento carta orizzontale
- b) Gestione pagine / Adatta all'area di stampa



a.a. 2013-14

*Questo profilo aziendale, aggiornato al 2010,
è tratto da una ricerca sulle eccellenze venete mai pubblicata
per sopravvenute divergenze d'impianto con la committenza.
Il testo è qui riprodotto ad uso didattico
nell'ambito dell'insegnamento di "Storia economica"
tenuto dall'autore nel CdL triennale in Economia Internazionale
dell'Università di Padova.*

Industrie Cotto Possagno S.p.A.

di Giorgio Roverato

Indice

Industrie Cotto Possagno in breve

Gli inizi

Organizzazione, crescita e criticità

Dall'azienda all'associazionismo imprenditoriale

1. Industrie Cotto Possagno in breve

Le "Industrie Cotto Possagno", con sede a Possagno (Treviso), sono sorte nel 1998 in seguito alla fusione di cinque preesistenti aziende familiari dell'area. La società è andata presto posizionandosi come *leader* nazionale nella lavorazione del laterizio da copertura in cotto, con una incidenza particolarmente significativa (circa il 50%) nel segmento dei coppi. Essa produce altresì pavimenti e tavelle in cotto, sistemi di ancoraggio e ventilazione per coperture, e offre un servizio integrato per la progettazione delle stesse.

La produzione, realizzata in sei stabilimenti ad elevata specializzazione con circa 270 addetti, è prevalentemente assorbita dal mercato domestico, anche se l'*export* (il 15% ca. di un fatturato 2010 di 60 mln di €) è in crescita.

Presidente della società è Alessandro Vardanega. Già in Arthur Andersen Italia, una esperienza decennale che gli è stata utile nell'affiancare la propria famiglia e gli altri *partner* nel processo di fusione, egli attualmente unisce alla responsabilità aziendale anche un forte impegno in Confindustria: è infatti presidente di Unindustria Treviso, una delle sue più vivaci strutture territoriali.

2. Gli inizi

"Cotto Possagno" è una impresa anomala nel pur variegato mondo imprenditoriale veneto, e ciò per almeno due motivi. Da un lato essa è la

continuazione industriale di una lavorazione antichissima, quella della produzione dei coppi in cotto per la copertura delle abitazioni; e dall'altro la sua nascita ha avuto l'effetto di riassumere in una unica entità manifatturiera la pressoché totale attività di un intero distretto produttivo innovandone la vocazione.

Per dirla con le parole di Vardanega, raccolte in una intervista del 17 novembre del 2010, Cotto Possagno è una vera e propria *impresa-distretto*: caso in realtà unico nei distretti industriali italiani, la cui caratteristica – è noto – è quella di una pluralità di aziende di piccola e media dimensione, dove solo in pochi casi riesce a emergere una vera e propria *impresa-leader*. Nel caso dell'area di Possagno – dove insiste un importante bacino di argilla che, dopo aver soddisfatto per secoli il limitato fabbisogno locale, alimentò a lungo la domanda di coppi per i tetti della Serenissima – sul volgere del secolo accadde che cinque delle sette imprese lì esistenti si fusero tra loro, dando vita a un unico organismo produttivo.

Il posizionamento presto raggiunto sul mercato nazionale non è stato tuttavia il mero risultato di una somma aritmetica delle capacità produttive delle aziende confluite nella nuova struttura societaria, bensì l'esito virtuoso di una calibrata attenzione alle economie di scala e, soprattutto, di una strategia tesa all'innovazione (di processo e di prodotto) e alla valorizzazione del patrimonio immateriale di conoscenze e di abilità sedimentato nel territorio.

Ma quali furono le motivazioni che portarono imprese tra loro concorrenti a unirsi, superando spirito identitario e tradizione familiare? E quali le tappe di un successo che – all'inizio del percorso – appariva ai suoi stessi protagonisti tutt'altro che scontato? In questo caso imprenditoriale, forse più che in altri, emerge come il pervasivo intreccio tra tradizione e innovazione sia paradigmatico di uno dei tornanti della transizione veneta alla modernità.

Cominciamo dalla tradizione familiare. Le cinque imprese che diedero vita a Cotto Possagno, pur condotte come società di capitali, appartenevano a famiglie riconducibili a due cognomi storici del territorio, i Vardanega e i Cunial, che da molto tempo continuavano nel possagnese la tradizione dei laterizi, e in particolare dei coppi, il *brand* storico dell'area. L'impresa della famiglia Vardanega, costituita come società di persone nel 1960, era ad esempio erede di una precedente attività esercitata dal nonno sotto forma di ditta individuale. Un percorso di lunga durata, quindi,

non dissimile da quello delle altre aziende che, nel corso del 1997, perseguirono l'idea di una comune avventura imprenditoriale.

Come accennato, l'esistenza del distretto del "cotto" di Possagno ha a che fare con la presenza in loco di una argilla – la materia prima del prodotto – di qualità particolari rispetto ad altri territori argillosi, che consentì alle imprese artigiane lì esistenti di ricavarsi un mercato interprovinciale di una certa consistenza. Un mercato, tuttavia, che cominciò a risentire a cavallo degli anni Ottanta e degli anni Novanta del secolo passato della concorrenza di produttori più dinamici, o – meglio – più attrezzati ad affrontare una competizione interregionale. Indotte da questa concorrenza esterna, iniziarono alcune forme di cooperazione tra i produttori locali, in qualche modo agevolate dal fatto che la Regione Veneto – ente autorizzatore/regolatore della coltivazione delle cave di argilla, e quindi della sua estrazione e utilizzazione – aveva ritenuto nei primi anni Ottanta di imporre ai proprietari delle cave dell'area la costituzione di uno specifico consorzio che divenisse l'interlocutore unico delle politiche regionali in materia di coltivazione/estrazione. Pur ritenuto un impaccio burocratico, l'appartenenza a tale consorzio abituò le aziende dell'area a confrontarsi sui problemi del comparto, e sulla specifica debolezza della loro presenza sul mercato, tentando comuni strategie di *marketing*, come ad esempio l'introduzione di un marchio comune (in realtà scarsamente utilizzato) che facesse leva sulla particolarità del prodotto possagnese, o gestendo insieme la commercializzazione in aree, quelle del meridione d'Italia, dove le reti distributive delle singole imprese faticavano a insediarsi. Ciò, ovviamente, senza intaccare l'autonomia operativa e gestionale delle varie società, che rimanevano soggetti tra loro concorrenti sul resto del mercato nazionale.

Si trattava perciò di una "integrazione" debole, e quindi inefficace a contrastare la maggior forza di penetrazione dei competitori esterni. Tra il 1996 e il 1997, in presenza di una congiuntura particolarmente sfavorevole, gli imprenditori dell'area si trovarono di fronte a una scelta ineludibile: chiudere con forme di collaborazione tutto sommato di scarso impatto, o avviare un percorso che consentisse di dare una nuova progettualità al distretto, il che implicava un rafforzamento delle forme di cooperazione, e non il loro annullamento. Maturò da qui, lentamente, e con non poca fatica, l'idea di fondere le imprese esistenti in un unico soggetto giuridico, in grado di por mano al miglioramento dei processi produttivi e alla realizzazione di una rete commerciale che portasse il bacino di Possagno a

conseguire maggiore incidenza sul mercato finale. L'accelerazione si ebbe nell'estate del 1997 quando cinque delle sette imprese, rotti gli indugi, e superate le reciproche inevitabili diffidenze, e gli stessi timori per una strada che si sapeva in salita, decisero la fusione. In realtà, più che di cinque imprese si dovrebbe parlare di cinque nuclei familiari, all'interno dei quali convivevano sensibilità e opzioni diverse su come affrontare questo delicato passaggio. Numerosi furono gli incontri preparatori, con le inevitabili discussioni sulla struttura da dare alla nuova società, sul peso che le singole famiglie avrebbero avuto al suo interno e, ovviamente, sull'assetto di comando che essa avrebbe avuto.

Fu un percorso relativamente lungo, ma alla fine positivo, e Cotto Possagno si ritrovò a divenire l'erede unica di quel "saper fare" sedimentato nel territorio in secoli di attività di cava e di fornace. Probabilmente anche questo substrato di cultura materiale favorì, assieme ai processi di ristrutturazione e di forti investimenti in innovazione, il rapido affermarsi della nuova impresa come *leader* di mercato. Diverso fu il destino delle due aziende che, al momento della decisione finale, si autoesclusero dalla aggregazione: una, vinta da quelle difficoltà che il processo di aggregazione intendeva scongiurare, dovette chiudere, mentre l'altra passò di mano perché incapace di reggere la concorrenza.

Destino amaro, ma conseguenza inevitabile di un esasperato individualismo imprenditoriale, del resto tipico nel Veneto della piccola impresa. Alessandro Vardanega ben conosce questo aspetto dell'imprenditoria regionale, e non solo perché ha vissuto le ultime fasi della trattativa che ha portato alla nascita dell'azienda che ora dirige, ma anche perché – da presidente di Unindustria Treviso – ha avuto/ha spesso a che fare con situazioni aziendali che potrebbero evolversi positivamente se solo si intraprendesse la strada delle aggregazioni o, comunque, di qualche forma di stabile alleanza. Una strada ineludibile, secondo Vardanega, perché in una crisi che ancora perdura,

è vitale crescere dimensionalmente, per fusione se ciò è possibile, o per alleanze strategiche mirate proprio alla crescita. Certo – egli aggiunge – non è che Cotto Possagno possa costituire un modello, stante la irripetibile situazione/particolarità di una impresa-distretto, ma la sua vicenda può insegnare qualcosa. Fu la ineludibilità della crescita in un mercato estremamente competitivo a spingere le cinque aziende familiari a fondersi; gli imprenditori (le famiglie) si "innamorarono" – dapprima titubanti, poi via via sempre più convinti – di un progetto, di un'idea, e ciò riuscì a vincere

le resistenze di carattere culturale, l'individualismo esasperato, il particolarismo, e se vogliamo anche la sofferenza di veder annullare il proprio nome in una entità collettiva, potenzialmente impersonale. Fu il progetto della crescita, il valore di quel progetto, a fare in qualche modo da collante e a vincere le residue resistenze. Si trattò di una sfida, che a qualcuno parve un azzardo: ma fu una sfida alla fine vincente, poiché quel progetto venne in tempi più o meno rapidi effettivamente realizzato.

Si coglie in queste parole una sorta di (giustificato) orgoglio: non solo le tappe del *business plan* vennero rispettate, ma – soprattutto – Cotto Possagno riuscì presto a far identificare il proprio prodotto con il territorio e la qualità della sua materia prima. Di più, il suo nome è divenuto il "marchio" del distretto. *Impresa-distretto* e marchio, quindi, si trasformarono in un *mix* comunicativo di estrema efficacia. Probabilmente ciò non costituiva un obiettivo del "progetto" iniziale, e Vardanega del resto non ne fa menzione: ma comunque così avvenne.

È interessante ripercorrere l'avvio del progetto, a partire dall'accordo di fusione siglato il 7 luglio del 1997, cui seguirono le definizioni ultime sui valori delle singole aziende, e infine gli adempimenti di rito che portarono all'inizio dell'attività della nuova entità societaria, il 1° gennaio 1998:

Il 1998 – sostiene Vardanega – fu ovviamente un anno molto difficile, che mise a dura prova la stabilità del patto societario, rischiando di incrinarlo. Fu l'anno nel quale i costi dell'integrazione non venivano ancora compensati dai vantaggi delle sinergie tra i vari stabilimenti, sui quali peraltro si iniziò a investire per specializzarne la produzione, e così, inevitabilmente, esso si chiuse in perdita. Però fu un anno straordinario per la tensione progettuale che lo caratterizzò, teso come era a porre le premesse delle economie di scala che – mediante la specializzazione – ci si attendeva.

Come è noto, un processo di fusione non solo comporta l'integrazione di stabilimenti tra loro diversi, e la conseguente specializzazione che ne deriva, ma fisiologicamente determina esuberi, soprattutto a seguito degli investimenti in tecnologia. Fu un fenomeno che si presentò anche in Cotto Possagno, del quale peraltro si affrontarono i risvolti negativi fin nella sottoscrizione del patto fondativo. Uno degli imprenditori che vi partecipavano pose infatti il problema sociale – ma anche d'immagine della nuova compagne aziendale – degli esuberi che il *business plan* avrebbe determinato nello stabilimento da lui conferito. La risposta (strategica) a tale preoccupazione fu che gli inevitabili esuberi potevano essere rias-

sorbiti sviluppando, in quello stabilimento, una diversificazione (quella di elementi di finiture del tetto in laterizio) fino ad allora assente nelle tipologie produttive dell'area; e così operando, finì che non solo gli esuberi vennero evitati ma che la domanda indotta dalla nuova linea produttiva comportò un ampliamento dell'organico.

Il che sta a dire che la preoccupazione sociale (e d'immagine) per gli esuberi, si tradusse virtuosamente in un incremento dell'occupazione. Tale idea della responsabilità sociale dell'impresa come (possibile) volano della crescita, ci appare emerga nettamente da una riflessione del capo-azienda:

La “responsabilità sociale” può indubbiamente essere un volano di crescita. Oggi, e nonostante le difficoltà emerse fin dal 2007 nel settore delle costruzioni, e ulteriormente aggravate dalla crisi del 2008, abbiamo un numero di dipendenti superiore rispetto a quelli post-fusione: e ciò nonostante la pressoché completa sovrapposizione di prodotti e di funzioni che ci si presentava all'inizio. Spesso qualche collega imprenditore mi chiede come abbiamo fatto a riassorbire quelle sovrapposizioni, ad esempio nelle funzioni non operative e impiegate. Beh, quando un'azienda fa un salto di tipo dimensionale si aprono nuovi bisogni, e quindi specializzammo le persone a gestire in modo più strutturato ed efficace gli acquisti, la qualità, l'ambiente, la sicurezza. Investimmo per orientare le persone in esubero a nuove funzioni a noi indispensabili, o per formarle a nuove linee produttive. Il fatto è che quando una azienda fa un salto dimensionale, le si presentano necessità nuove che deve soddisfare: e, anche, tende a entrare in nuovi prodotti per meglio presidiare il mercato e per consolidarvi la sua presenza. Se ciò coincide con la “responsabilità sociale”, tanto meglio: anche perché, perseguendola, si fidelizzano i collaboratori e si ottimizza il loro rendimento.

Non c'è tuttavia solo questo tema nella sfida della fusione. Assieme al problema della formazione/riconversione degli addetti a nuove e/o diverse funzioni, nei processi di fusione si presenta quello della omogeneizzazione delle distinte culture aziendali. La creazione di una unica cultura aziendale – fatta sì di condivisione/riconoscimento delle nuove linee di comando, ma soprattutto di procedure – è essenziale per la creazione di quello spirito di gruppo che è uno degli *atout* di un'azienda complessa. E Cotto Possagno, pur nelle sue limitate dimensioni, è tale: sia per diversificazione di prodotto pur all'interno di una unica categoria merceologica, che per l'articolazione dei suoi siti produttivi.

Solitamente difficile, anche se non impossibile, in Cotto Possagno ciò riuscì in tempi relativamente brevi: come dire che in un triennio l'organismo aziendale iniziò a reagire con efficacia agli stimoli che dal vertice si diramavano alla sua periferia. Certo, le limitate dimensioni favorirono il processo. Ma in ciò ebbe il suo peso anche il tipo di *governance* che il patto societario andò costruendo. E qui sta, a mio avviso, una delle caratteristiche distintive del successo aziendale.

Si ricordava dianzi come proprio l'articolazione del potere aziendale, e non poteva essere altrimenti, fu uno dei temi-chiave dell'accordo del luglio 1997. Le aziende che vi concorrevano erano più o meno della stessa dimensione, e alla fine si concordò che fosse quella di dimensione (relativamente) maggiore a esprimere la Presidenza. Ma non fu il suo proprietario ad assumerla, ché declinò l'invito all'impegnativo ruolo di “traghetto”, bensì il dirigente che lo aveva a lungo affiancato nella conduzione della sua impresa: il quale accettò a condizione di avere come Vicepresidente – a ulteriore segno di discontinuità – proprio Vardanega, che egli aveva avuto modo di apprezzare nell'ultima fase delle trattative di fusione. In realtà, dal racconto di quest'ultimo a chi scrive, emerge che la rinuncia dell'imprenditore di maggioranza relativa era motivata da un ragionamento non banale, e se vogliamo “generoso”: trattandosi di una nuova azienda, negli auspici proiettata al futuro, era a sua opinione opportuno che a guidarla fossero dei giovani. Se pensiamo alla (ancor oggi) difficile successione generazionale, a chi studia da tempo l'impresa del Nordest ciò appare una posizione degna di nota e, allo stato, assolutamente eccezionale. Addirittura lungimirante dato che, allo scadere del triennio statutario, la Presidenza passò a Vardanega, e la Vicepresidenza a Mario Cunial, nipote dell'imprenditore che aveva favorito il processo di ricambio. Questa veloce transizione, che in altri contesti poteva essere (o comunque apparire al corpo aziendale) traumatica, si rivelò di straordinaria efficacia. I due capi-azienda erano più o meno della stessa età, e avevano entrambi studiato Economia Aziendale a Cà Foscari: il primo aveva poi maturato esperienze di consulenza di alto livello, mentre il secondo – inserito subito dopo la laurea nell'azienda di famiglia – era ormai divenuto un approfondito conoscitore del processo produttivo.

Il che stava a significare un formidabile *mix* di competenze che, se solo essi fossero riusciti ad agire in sinergia, poteva tradursi in una esemplare esperienza di crescita. Come del resto avvenne, grazie anche agli azionisti

dei vari nuclei familiari che appresero presto – e questo non era a priori prevedibile – la distinzione tra il diritto proprietario e l'esercizio della gestione. Una lezione non da poco, se pensiamo quanto siano spesso nominali nei tessuti di piccola-media impresa (e non solo veneti) le deleghe formalmente affidate ai *managers*.

Ma ciò che più rileva, ai fini di questa ricostruzione, fu l'impatto positivo che tale cambiamento generazionale ebbe nella giovane impresa, favorendo ancor più quella fidelizzazione dei lavoratori dianzi richiamata, e – soprattutto – la condivisione da parte dell'intera comunità aziendale al progetto di crescita. Mi permetto a tale proposito di rammentare come la *business history*, che nei suoi metodi d'indagine si focalizza prioritariamente sulle dinamiche gestionali dell'impresa, sia da tempo attenta anche alla "comunità sociale" che essa integra: i comportamenti di tale "comunità" sono sì condizionati dal potere aziendale, ma essi a loro volta possono incidere/dialogare (al di là della conflittualità sindacale, che è altra cosa) sulle scelte imprenditoriali. Come dire che spesso, all'interno di tali "comunità", si realizzano stimoli reciproci in grado di rafforzare – magari per egoismo "di parte" – l'opzione della crescita.

3. Organizzazione e crescita

Ho introdotto il tema del "comando" aziendale, e del potenziale determinato dal salto generazionale. Più che una asettica descrizione dell'articolarsi di tale comando, può essere utile leggere come esso è raccontato o, meglio, "vissuto" da Vardanega:

La mia nomina a Presidente cambiò in parte le mie responsabilità, tuttavia subito condivise con il mio Vice. La ripartizione delle deleghe è derivata naturalmente dalle nostre rispettive formazioni. Io ho la competenza su finanza, amministrazione e parte commerciale, mentre a lui spetta tutto ciò che attiene a produzione, qualità, sviluppo tecnologico, ricerca e innovazione di prodotto. Costituimmo un *team* particolarmente affiatato, tanto che al termine del contratto quinquennale che avevamo con il Direttore Generale che ci accompagnò positivamente nella fase di integrazione dei vari stabilimenti, ritenemmo che tale posizione fosse ormai superflua, date anche le dimensioni dell'azienda. Ora siamo noi due a condividere, in un dialogo serrato, tale responsabilità, coadiuvati tuttavia da un Comitato di Direzione nel quale sono coinvolti i dirigenti delle varie funzioni. In un certo senso si tratta di una direzione collegiale, ovviamente esercitata sotto la nostra diretta supervisione e controllo.

Anche se è difficile pensare a una direzione collegiale in presenza di un vertice che coincide con non poca parte della proprietà azionaria, è evidente in tale rappresentazione l'idea che il coinvolgimento delle varie funzioni di linea abbia costituito, e costituisca tuttora un valore aggiunto, e non sia solamente formale.

Del resto, un *management* giovane (dove l'accento va posto sul sostantivo, pur se di componente proprietaria) difficilmente si lascerebbe imbrigliare in formalismi: badando, da quanto è dato di capire, più alla valorizzazione delle competenze che a una superflua sottolineatura delle ovvie linee di comando.

È probabilmente per questo che le innovazioni sono andate via via crescendo in questa *impresa-distretto*. Vediamone alcune, partendo dal processo di specializzazione degli stabilimenti: una operazione che tendeva – con investimenti per ca. 55 mln di € realizzati tra il 1998 e il 2007, mirati al rinnovo di pressoché tutti gli impianti, e all'introduzione di nuovi prodotti – ad aggredire la vulnerabilità di una (nuova) azienda nella quale, ricorda Vardanega, «cinque stabilimenti e mezzo su sei erano dedicati a un solo prodotto», vale a dire il coppo da copertura.

Da qui derivò, prima scelta strategica, la realizzazione della già menzionata linea di finiture del tetto in laterizio, cui seguirono rapidamente le tegole stampate, poi le piastrelle in cotto per pavimenti, quindi le tavelle per copertura e – successivamente – il coppo fotovoltaico, ovvero un coppo integrato con un circuito idoneo, assemblato in serie ad altri, a produrre energia elettrica al pari degli usuali pannelli fotovoltaici, ma con più contenuto impatto visivo. Quest'ultimo ha il vantaggio di essere esteticamente meno invasivo dei pannelli, e quindi più apprezzabile rispetto ai pannelli, anche se più o meno a parità di costo, ma con il vantaggio di una contrazione di quello di installazione.

Una ulteriore innovazione, potenzialmente rivoluzionaria, è ora rappresentata dalla introduzione del cd. sistema tetto, con il quale Cotto Possagno tende a proporsi non più come fornitore di una pur variegata gamma di prodotti, bensì come fornitore di un *sistema integrato* per la copertura degli edifici: a partire dalla progettazione dell'insieme in sinergia con il costruttore, o con il professionista chiamato dall'utilizzatore (il committente) a trovare le soluzioni più idonee in termini di efficace coibentazione e di risparmio energetico.

Il problema è che, in un sistema distributivo tradizionale basato sui grossisti di materiali edili, e più a valle su ancor più piccoli rivenditori

finali, le innovazioni faticano non poco ad affermarsi, stante la resistenza (e a volte l'incompetenza) di tali operatori a farsi promotori di prodotti nuovi: innestando un cortocircuito difficile da risolvere.

Proprio sul tema di tale strozzatura distributiva, Vardanega così esprime le strategie sviluppate dall'azienda:

Ogni processo di cambiamento, anche di una nuova cultura distributiva, ha bisogno di risorse umane – di capitale umano – in grado di “rompere” i meccanismi tradizionali e, di fatto, immobilizzanti. Si trattava/si tratta di trovare un equilibrio più avanzato che meglio interpreti l'incontro tra domanda e offerta, e più ancora – almeno in questo caso – tra offerta e domanda. Fu a partire da questa necessità che ricercammo una figura professionale (e non era facile) in grado di inserirsi in tale processo di ricomposizione del rapporto con il mercato finale. Ricorremmo a una azienda di consulenza padovana, *Modulo Marketing* [ora *Gruppo Modulo*], che ci era stata segnalata come la più efficace su piazza. Questa individuò in tempi abbastanza rapidi una figura professionale che ci fu utile a costruire una struttura che sarebbe limitativo considerare di *marketing*: si tratta piuttosto di una *business unity*, che deve interfacciarsi con i professionisti della progettazione, con gli studi di architettura.

Il *sistema tetto* – che riguarda non solo le componenti in laterizio ma tutto ciò che è utile alla migliore coibentazione, ventilazione, ed eventualmente anche l'inserimento di abbaini – è una diversificazione strategica che, pur se avviata solo negli ultimi anni, era parte essenziale del progetto che portò alla costituzione di Cotto Possagno, ed era stata pensata per incrementare il valore aggiunto della produzione tradizionale. Il ritardo con cui essa andò maturando derivò sì dalla resistenza della tradizionale filiera distributiva, ma più ancora dalla difficoltà di “inventarsi” una nuova, e diversa, rete che fosse non solo di vendita ma anche, e soprattutto, di consulenza e di supporto a più innovativi sistemi di progettazione. In una fase di crescita, l'emergere – e a volte l'ingigantirsi – di tale criticità rischiava di compromettere il processo virtuoso della società trevigiana.

Apparentemente la soluzione – l'individuazione di una risorsa esterna su cui affidare la gestione dei rapporti con il mondo della progettazione, investendo anche nella creazione di una mentalità sistemica del progettare – fu banale. Ma tale non è se solo si tiene a mente che l'approccio di chi proviene dall'esterno, è in genere libero dai condizionamenti di una situa-

zione pregressa, e gli è più facile individuare soluzioni che rompano gli schemi e consentano di uscire dall'immobilismo.

Così è avvenuto, anche se il cammino per riuscire a far crescere una nuova cultura agli utilizzatori finali, siano essi i costruttori, i progettisti o gli acquirenti degli immobili, è lunga, e la sfida tutta ancora da giocare.

È infatti indubbio, e in Cotto Possagno ve ne è consapevolezza, che il vero *handicap* è rappresentato dal maggior costo finale del *sistema tetto* rispetto all'utilizzo di singole componenti tradizionali; ma l'*atout* è rappresentato dai vantaggi in termini di risparmio energetico, e di funzionalità/affidabilità, che un *sistema integrato* consente.

E il compito di far pesare questo tutt'altro che irrilevante valore è uno dei compiti della *business unity*.

Le innovazioni di prodotto, perché di ciò alla fin fine si tratta, hanno bisogno di tempo per affermarsi.

E i risultati già ottenuti da Cotto Possagno in termini di positivo posizionamento sul mercato domestico, consentono – una volta superata la criticità nella fase di avvio – di attendere che il tempo, e il mutamento della mentalità del sistema distributivo e degli utilizzatori finali, facciano la loro parte.

E a proposito della “mentalità”, può essere utile questa parte del ragionamento di Vardanega:

Il mercato in cui operiamo è naturalmente resistente all'innovazione, e ciò perché è controllato da una pluralità, molto frazionata, di rivenditori edili che si approvvigionano di prodotti presso i fabbricanti per poi rivenderli alle imprese edili, con le quali noi non abbiamo rapporti diretti. Ciò diversamente da quanto accade negli altri grandi paesi europei, ad esempio in Francia, dove la distribuzione è in mano a un numero limitato di grandi operatori: i quali, dotati di professionalità elevate, riescono a far evolvere il mercato man mano che i singoli produttori introducono qualche innovazione. Al pari delle imprese produttrici, essi stessi tendono a perseguire frontiere innovative stimolando la messa a punto di nuovi prodotti e ridefinendo su questa base le proprie strategie distributive. Il sostanziale conservatorismo dei rivenditori italiani di materiale edile ha perciò costretto Cotto Possagno, nel momento in cui veniva definito il *sistema tetto*, a creare una struttura (la ricordata *business unity*) che potesse muoversi in autonomia rispetto alla direzione commerciale della società – che ha come canale distributivo obbligato una molteplicità di grossisti – individuando come nuovi e più diretti interlocutori i professionisti della progettazione.

4. Dall'azienda all'associazionismo imprenditoriale

È l'innovazione la chiave di lettura della nuova stagione che Cotto Possagno si trova a percorrere. Una opzione che è coerente con l'impegno che Alessandro Vardanega svolge all'interno di Unindustria Treviso, la struttura territoriale di Confindustria, di cui è Presidente dal 2008. Egli siede altresì nella Giunta e nel Consiglio Direttivo di Viale dell'Astronomia. Pur se la sua carriera imprenditoriale data solo dal 1998, egli aveva già ricoperto altri incarichi: in ambito trevigiano dapprima come Presidente del Gruppo Laterizi-Calce-Cemento, e poi come Vicepresidente di Unindustria con delega al Territorio, *Utilities* e Fonti Energetiche, mentre in ambito nazionale è stato dal 2002 al 2006 Presidente dei Produttori Italiani di Coperture, e poi Vicepresidente di Andil, l'Associazione nazionale degli industriali di laterizi aderenti a Confindustria. Si tratta di un *cursum honorum* di rilievo, che ha a che fare sia con la rilevanza degli interessi di cui come capo-azienda di una impresa-*leader* è indubbiamente portatore, ma anche con la capacità di dialogo e di mediazione che egli ha saputo dimostrare sia nelle trattative per la costituzione di Cotto Possagno che poi nel rapporto costante con la platea associativa.

Non è un caso che nella narrazione della sua esperienza associativa, Vardanega sottolinei – più che il ruolo pubblico che il presidente di una Associazione territoriale naturalmente riveste – lo sforzo di gestire al meglio, al pari di come farebbe per la sua azienda, le risorse umane della organizzazione al servizio delle circa 2.300 aziende che la compongono. Egli sostiene infatti che

un'associazione, soprattutto in un territorio come il nostro che si caratterizza per una moltitudine di piccole imprese, moltissime tra i 10-20 dipendenti, ha un ruolo indispensabile e deve modulare il suo intervento in due direzioni, non divaricate ma convergenti: l'attività di rappresentanza, e l'attività di servizio. Dove la prima si rafforza, e diventa visibile all'esterno, solo nel momento in cui riusciamo a dare un servizio agli associati che consenta loro di incrementare il valore della loro azienda. Quanto più forte io sono nel dare attività di servizio, tanto più forte sono nel riuscire a rappresentare/tutelare i loro interessi generali da un lato nei confronti degli enti territoriali (Comuni e Provincia), della Regione tramite Confindustria Veneto, e anche del Governo tramite Confindustria nazionale. L'attività di servizio non è tuttavia solo quella che ai più appare ovvia, istituzionale direi, vale a dire quella "sindacale", l'essere a fianco delle nostre imprese quando si tratta di negoziare contratti, gestire i conflitti individuali o col-

lettivi, le procedure di Cassa integrazione o di mobilità, bensì fornire servizi a valore aggiunto. Non mi riferisco tanto al servizio di supporto fiscale o nelle pratiche doganali, peraltro preziosi per tante piccole realtà aziendali, quanto a quei servizi che aiutano l'internazionalizzazione degli operatori manifatturieri nostrani, che hanno a che fare con le problematiche ambientali (con la soluzione delle quali, peraltro, promuoviamo e diffondiamo cultura del territorio), che favoriscono la crescita e l'innovazione, o che aiutano i nostri associati a maturare/migliorare la loro preparazione finanziaria, oggi essenziale per trattare al meglio con il sistema bancario l'erogazione sia del capitale di giro che di quello per gli investimenti.

Un'azione a vasto spettro, quindi, che trova – a proposito di crescita e innovazione – la sua sintesi nella costituzione ad opera del predecessore di Vardanega – ma alla quale egli ha contribuito da subito, e di cui è stato il primo Presidente – di Unint, un Consorzio teso a favorire la collaborazione e la aggregazione di imprese.

Ecco, se cercassimo una chiave dell'azione associativa di Vardanega è proprio quello della aggregazione fra imprese, della collaborazione tra aziende che per crescere devono superare assieme egoismi e individualismi perniciosi. No, come abbiamo ricordato, egli non propone il modello di Cotto Possagno, situazione unica e non facilmente riproponibile. Ma è indubbio che nella nascita del Consorzio, e nella sua azione, quella esperienza costituisce un utile elemento di riferimento.