NON SMETTERE MAI DI SOGNARE

ANDREA BETTINI
INCONTRA
OSCAR MARCHETTO

PREFAZIONE DI PAOLO GUBITTA

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

NON SMETTERE MAI DI SOGNARE

ANDREA BETTINI
INCONTRA
OSCAR MARCHETTO

PREFAZIONE DI PAOLO GUBITTA

FrancoAngeli

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito ***www.francoangeli.it.***

INDICE

Prefazione di Paolo Gubitta pag. 7
Introduzione » 11

01 / Guardare dall'alto » 15
Dalla progettazione di prodotti alla progettazione di scenari

- Siamo solo all'inizio » 19
- Tensione evolutiva » 22
- Visione » 23
- Seguire il business » 25
- Continuare a sognare » 26

02 / Essere credibili » 29
Per ispirare, coinvolgere e soprattutto fare

- È sempre una questione di credibilità » 31
- Tra sogno e realtà » 33
- Credibilità non significa essere i più bravi » 34
- Dagli errori ai complimenti » 37
- "Miracolo di Natale" » 39

03 / Dal Piave all'Hudson » 41
Attaccamento alle origini e attrazione alla scoperta

- La grande bellezza » 44
- La Inox Valley » 44
- Il valore delle cose » 46
- Voglia di emergere » 47
- Curiosità » 48
- Da una limitazione a un'accelerazione » 50
- Dal Piave all'Hudson » 51

04 / Le persone sono fondamentali » 53
Tra ruoli, fiducia e capacità di ascolto

- Siamo una band » 57
- Creare valore » 59
- Sii il CT della tua Nazionale » 60
- Essere attrattivi » 62
- Tagliare i cordoni ombelicali » 63
- Un progetto, ma ancor prima le persone » 65

05 / Velocità pag. 67
Il senso della sfida e il valore del tempo

• Disciplina » 70
• La curva a V » 72
• Il senso della sfida » 73
• Nel segno di Steve McQueen » 74
• Non rimanere ingabbiati nel passato » 76
• È il nostro tempo » 77

06 / Strategia (e sogno) » 79
Dal mettersi in discussione al prendere decisioni

• Libera la mente » 82
• Mettersi in discussione » 84
• Pronti a partire » 85
• Una crescita armonica » 86
• Niente titoloni » 89

07 / W l'Italia » 91
Tra arti e mestieri, mettendo a sistema le eccellenze artigianali del nostro Paese

• Proiettare il nostro saper fare nel futuro » 95
• Piccolo è bello solo se fa parte di un gruppo » 97
• W l'Italia » 98
• Scuola delle arti e dei mestieri » 99
• Senza perdere di vista il business » 101

08 / Sentirsi vivo » 105
Un qualcosa che va al di là della ricerca della felicità

• Costruire » 108
• Alle difficoltà reagisci » 110
• Condividere » 111
• Anche il business plan ha un'anima » 112
• Non mascherare i propri sentimenti » 114

Prefazione

di Paolo Gubitta[1]

Un doppio *fil rouge*

C'è un *fil rouge* che unisce l'esperienza di Oscar Marchetto a quella di imprenditori e imprenditrici nati nel *decennio della transizione generazionale*, tra i primi anni '60 del Novecento, che concludono il *Baby Boom*, e gli anni delle prime contestazioni di massa, che aprono l'era della *Generazione X*.

Oscar, e come lui altri colleghi e colleghe, esprime un modo di fare impresa che unisce l'intuito, la creatività, la passione e il saper fare a una spiccata dose di *consapevolezza organizzativa*, che non ha nulla a che fare con quel *profilo imprenditoriale* che, al netto di un ridotto numero di casi, identifica la generazione precedente.

Oscar, come leggerete in questo bel libro, è un imprenditore che interpreta al meglio la modernità e con lui anche le imprese che ha fondato e fatto decollare: stili di direzione adeguati, top management team qualificati, pratiche manageriali consolidate, rapporto maturo con la finanza e i mercati finanziari, percorsi di crescita dimensionale e di internazionalizzazione *da manuale*.

Oscar, e con lui altri colleghi e colleghe, compete stabilmente in tutto il mondo, mantiene un forte radicamento territoriale e si impegna in iniziative di *give back*, che è quel modo laico di rendere grazie alla terra che ti ha dato

[1] Professore ordinario di Organizzazione aziendale e Family Business all'Università di Padova, Direttore scientifico Centro per l'Imprenditorialità e le Aziende Familiari (CEFab) di CUOA Business School.

i natali e di favorirne lo sviluppo, mettendo a disposizione non solo le risorse, ma anche quelle relazioni e quel *savoir-faire* che solo chi gira il mondo per affari e per curiosità riesce a sviluppare in modo compiuto.

Oscar, come leggerete in questo bel libro, sintetizza le caratteristiche di quell'*imprenditorialità all'italiana* che oggi ha in mano le redini di imprese medie e grandi, che sono essenziali per condurre in sicurezza l'intero Paese nelle acque ancora agitate della ricerca di una *Nuova Normalità*, dopo lo tsunami della pandemia e dei cambiamenti irreversibili che essa ha generato.

C'è un secondo *fil rouge*, ed è quello che unisce Oscar Marchetto e me. Eccolo.

A tutto tondo

Sono stato io ad alzare il telefono per conoscerlo. Correvano i primi mesi del 2014 e la stampa dava ampio spazio ai risultati di Somec dopo l'ingresso di Oscar Marchetto nella proprietà: da "La Somec torna a galla con le crociere: l'azienda di San Vendemiano, sull'orlo del baratro nel 2010, è rinata e raggiunge oltre 50 milioni di ricavi", a "Somec, si rilancia con le regine dei mari. Via dall'edilizia e spazio ai dirigenti. La svolta impressa da Oscar Marchetto ribalta le sorti nel giro di un solo anno".

Non potevo non conoscere un imprenditore che, quasi *d'emblée*, si sposta da un settore ad un altro e passa da un'impresa consolidata e di successo a una sull'orlo del baratro, e in tempi rapidissimi realizza un processo di ristrutturazione e rilancio che, come hanno dimostrato gli anni successivi, si dimostra vincente sotto tutti i punti di vista.
Lo andai a trovare e mi trovai a conversare con una persona che mi fece capire come si identificano le *competenze trasfe-*

ribili e, quindi, come si possono valorizzare gli investimenti in capitale umano (e in esperienze professionali) quando, per scelta o per necessità, si decide di dare una svolta alla propria carriera.

Lo invitai al *Venerdì a Cena* di MBA Imprenditori di CUOA Business School del 28 novembre 2014 e ci regalò, a me e ad altri 50 imprenditori e imprenditrici, una coinvolgente lezione di imprenditorialità e management.

Immaginare e realizzare

Ho giocato a calcio agonistico per molti anni, dalla preadolescenza all'età adulta, nei ruoli (con il linguaggio del Novecento) prima di "libero" e poi di "centrocampista". Il mio allenatore aveva deciso questo impiego perché diceva "le tue doti sono la visione di gioco e il senso della posizione" e in questi ruoli puoi valorizzarle al meglio e metterle a disposizione della squadra.

Quell'allenatore (un secondo padre, a dire il vero) mi diceva anche che ci sono diversi modi per esprimere queste caratteristiche. Uno di questi è "immaginare come evolverà il gioco": per farlo bisogna essere disponibili a "giocare senza palla", seguire il gioco creando spazi per i compagni, essere al posto giusto nel momento giusto e farsi trovare pronto ("a far cosa?", gli chiedevo, e lui mi rispondeva "lo decidi al momento in base a quello che richiede la situazione di gioco").

Quando leggerete questo libro, non potrete non restare colpiti dai passaggi in cui Oscar Marchetto sottolinea che gli "attribuiscono [la] capacità di progettare scenari" e dice "ricordati che tu devi seguire il business, non inseguirlo perché sei in ritardo, seguirlo dove arriva, quando arriva e come arriva". Queste due affermazioni sintetizzano le qualità di

leader virtuosi, capaci di coniugare *visioning* ed *execution*, mettendo a disposizione le proprie competenze in modo diretto e attraverso la creazione di team coesi e competenti.

A dire il vero, Oscar Marchetto ha continuato nella carriera imprenditoriale e i risultati continuano a dargli ragione, mentre io ho cambiato radicalmente mestiere. Ma questa è tutta un'altra storia.

Buona lettura!

Introduzione

È facile raccontare le cose quando sono già accadute. Si ripercorrono i fatti. Si fissano dei ricordi. Si dà organicità a delle informazioni. C'è qualcosa di più grande, di più meraviglioso, di più straordinario che è quello di fissare su carta qualcosa che sta per accadere. Il momento prima. La genesi di un'idea. La costruzione di un sogno. Un pensiero che prende forma e sostanza. È il desiderio di ogni reporter. Essere testimoni di un momento in cui si sta facendo la storia.

In questo libro non si sta facendo la storia o meglio lungi da noi apostrofarci come fautori di un evento di tale portata, però sicuramente quello che vogliamo fare è raccontare un qualcosa che ha avuto, ha e avrà un impatto su un certo modo di intendere il fare impresa. Quello che cercheremo di fare nelle prossime pagine sarà quello di descrivere come si possono far accadere le cose. Attenzione non stiamo parlando di magia, ma di quel processo che alcuni confinano all'ambito creativo e che invece ha delle implicazioni più ampie.

Stiamo parlando di evoluzione, di antropologia, forse di quello a cui i grandi filosofi antichi hanno cercato di dare da sempre delle risposte: il senso della vita. Se vi sembra esagerato tutto ciò collegato al racconto di un'impresa, alla messa a terra dello spirito imprenditoriale di un uomo, vi possiamo garantire che questo addirittura è solo una parte, dal momento che ci sono un altro paio di aspetti senza i quali questo testo risulterebbe incompleto.

Il primo riguarda le emozioni, i sentimenti, gli stati d'animo, tutto ciò che fanno parte di noi, che indirizzano le no-

stre scelte, che ci fanno fare delle cose. L'altro aspetto, molto più tangibile, ma conseguenza del primo sono le azioni. L'agire. Una messa in pratica che non è postuma al pensiero, ma è consequenziale a esso.

Tutto ciò lo faremo incontrando un uomo. Non è né un supereroe e nemmeno un guru. È un imprenditore che nei suoi anni di esperienza ha da un lato traslato quella che era una sua naturale capacità di progettazione di prodotto alla progettazione di una visione evolutiva della sua impresa e dall'altro, ha saputo attorniarsi delle persone giuste in grado di dare concretezza a tutto questo.

Con lui ci siamo messi a ragionare su questi temi, senza la presunzione di essere i detentori di verità assolute, ma con la voglia di condividere alcuni spunti che ci piacerebbe diventassero motivo di confronto con altri imprenditori e con tanti di quei giovani che oggi si trovano sui banchi di qualche università (e non solo economica) e vorrebbero intraprendere questo mestiere.

Di che mestiere stiamo parlando? Quello di intraprendere. Intraprendere un viaggio che vuole lasciare un segno. Intraprendere un viaggio che abbia un impatto positivo su tutto ciò che accadrà e per tutte le persone coinvolte. Intraprendere un viaggio il cui nome è impresa e che come tale è un processo in continuo addivenire, dove l'evoluzione, come per l'uomo è qualcosa di innato, e dove la vera sfida è quella di anticiparla, cioè realizzare la miglior versione di se stessi oggi, quando le cose funzionano e non quando siamo costretti a farlo.

Allacciate le cinture e buon viaggio!

Coordinate temporali

Questo viaggio fatto con Oscar Marchetto è iniziato pochi giorni prima del Natale del 2020 ed è terminato nella primavera del 2021. Perché è importante datare il nostro incontro? Perché tanti dei sogni raccontati da Oscar lui li aveva partoriti nella sua mente già da tempo. Il primo lockdown del marzo 2020 è stato sicuramente il momento per ripensare a quella che sarebbe stata la nuova Somec, ma non solo. Mentre leggerete questo libro tante cose qui scritte saranno già accadute e non per merito della magia, ma perché i sogni non vanno solo fatti, ma pure realizzati.

01

Guardare dall'alto

Dalla progettazione di prodotti alla progettazione di scenari

Non esiste un giorno uguale all'altro. Anche nelle routine quotidiane accade sempre qualcosa che fa rendere l'oggi diverso da ieri, il domani diverso dall'oggi. Non sempre abbiamo l'accortezza di annotarci queste differenze, per lo più perché si tratta di stati d'animo, di emozioni, che ci fanno vivere la giornata. Che ci fanno sentire vivi.

Anche questo giorno di fine aprile ha qualcosa di unico. Questa unicità non sta tanto nel gesto di respirare i profumi di una nuova primavera. Questo già accade ogni anno al presentarsi di questa stagione di rinascita. Ma piuttosto nell'assaporare pienamente ciò che sta accadendo, mostrando presenza, rinnovato stupore e voglia di esserci. Stesse sensazioni che ritrovo varcando la soglia dell'ufficio di Oscar. Lui è lì in piedi che guarda fuori dalla sua vetrata. In sottofondo c'è della musica. Dice che lo aiuta a concentrarsi. Sicuramente rende l'ambiente ancora più piacevole e informale. È uno dei nostri ultimi incontri prima di iniziare la stesura del libro. Ho la sensazione che non sarà così.

Non tanto perché manca del materiale, ma piuttosto perché ogni volta che ci vediamo ho sempre più la convinzione che questo libro non dovrà raccontare una storia passata, ma ciò che dovrà accadere. Per questo ogni ultimo incontro è una straordinaria occasione per mappare ciò che sarà più che ciò che è stato.

Sul grande tavolo delle riunioni ci sono giornali e quotidiani impilati, come sempre. Ma come sempre differenti. Non si tratta di riviste datate lasciate ad impolverare su tavolini di una sala d'attesa. Sono materiale vivo. Letto, sottolineato e archiviato. Spunti. Per rimanere aggiornati. Per capire dove va il mondo. A fianco di questi, al centro del tavolo, ci sono vari fogli sparsi. Appunti, schemi, brevi frasi. Si tratta del materiale sul quale Oscar sta lavorando da un po'. Se fossimo all'interno di un ufficio prototipazione, potrebbero essere prototipi di nuovi prodotti. Essendo nel suo ufficio non possono che essere scenari. Scenari di un futuro molto prossimo. Piani di azione da attivare velocemente. Strategie da adottare fin da subito. È così che Oscar progetta il futuro. È così che Oscar scrive oggi ciò dovrà essere il domani.

Il suo è un esercizio che viene naturale, ma che non è così scontato da adottare. Un po' arriva dal suo passato professionale. Un po' è una questione di attitudine. Sicuramente per uno come lui, nato come progettista di prodotti e con una esperienza straordinaria come è stata quella di co-fondare un'azienda come Nice, il tema della progettazione è una costante. Solo che se prima progettava nuovi prodotti oggi progetta nuovi scenari. Ma perché è anche un tema di attitudine? Perché quello che fa Oscar costantemente per fare al meglio questo lavoro consiste nel distaccarsi dall'operatività. Elevarsi dalle questioni operative quotidiane. Guardare dall'alto la sua impresa per averne una visione d'insieme, ma soprattutto un'idea di dove si trovi all'interno

del suo viaggio evolutivo. Allontanarsi per vedere meglio. È una questione di messa a fuoco. È una questione di avere ben presenti tutti gli elementi che vanno inseriti all'interno di uno scatto fotografico, che ha come soggetto la Somec di domani. Più facile da dirsi che da farsi? Assolutamente no, perché nella definizione della visione c'è già un preciso e puntuale piano di azione realizzativo. Nulla è lasciato al caso. In particolar modo al destino.

Per capire che persona è Oscar occorre passarci del tempo insieme. Porgli poche domande. Ascoltare molto. È importante anche andare oltre. Agli stereotipi. All'apparire. Alle definizioni. Imprenditore? Lo è, certamente. Questa certezza però non è data puramente da ciò che ha già fatto, ma da ciò che andrà a fare. Non è lo sminuire i risultati che ha raggiunto, è che ci si rende subito conto conoscendolo che è una persona credibile e se uno è credibile significa che è una persona di successo, intendendo con tale termine la capacità di far accadere le cose. Ma sul tema della credibilità avremo modo di soffermarci nelle prossime pagine. Torniamo a quella mattina di primavera, a quella strategia messa su carta e a quella sua emozione nel raccontarmela.

Si dice che nella vita ci siano due forze trascinanti e attivatrici di un pensiero costruttivo. Una è l'amore, nella sua accezione più ampia. Passione, ardore, coraggio, sentimenti vitali. La necessità di amare e di sentirsi amati. L'altra è quel desiderio di lasciare un segno tangibile nel viaggio terreno della nostra esistenza. Queste due forze sono decisamente presenti in Oscar. La sua smania di intraprendere nuove sfide, il suo senso di coinvolgere persone talentuose per realizzare grandi cose, la forza di un sogno che non ha fine, sono tutti elementi che traspaiono in lui e che ne fanno il soggetto che non può dedicare il suo tempo a guardarsi indietro, perché il suo sguardo è costantemente rivolto in avanti. Quanto avanti? Il

giusto. Quello che i maratoneti fanno di abitudine nella corsa, tre massimo quattro metri, per Oscar diventa una visione a dieci anni. È così che mettendo insieme il guardare dall'alto la propria impresa e uno sguardo a quello che sarà il futuro prossimo, nasce la visione del domani, da attuare a partire da oggi.

Si tratta di trovare il giusto equilibrio tra il vivere il qui e ora, il godersi il momento e avere una capacità costruttiva del domani. D'altronde come citava Eraclito *"tutto scorre"* e in questo divenire occorre avere la prontezza di scegliere in che direzione andare. Questo Oscar lo sa bene. Per questo vorrebbe avere almeno dieci anni in meno per realizzare tutto ciò che ha in mente, perché per Oscar… siamo solo all'inizio.

Siamo solo all'inizio

Approfittando del tepore primaverile, ci spostiamo all'esterno. È il bello di una riunione finalizzata alla realizzazione di un libro. C'è meno formalismo. In parte c'è bisogno di creare nuovi canali comunicativi in cui l'empatia diventi una costante e l'ascolto attivo un modus operandi. Facciamo una camminata attorno all'intera sede. Parliamo di comunicazione, di giornalismo, di come sia necessario discernere, soprattutto oggi, che potenzialmente abbiamo tutte le informazioni a disposizione e il vero problema è quello di verificarne la veridicità. Ci soffermiamo anche su come le buone notizie non trovino l'adeguato spazio sui media o come talvolta ci si soffermi su titoli creati più per creare dissenso che finalizzati al racconto oggettivo di una bella storia.

Circumnavigato l'intero quartier generale Somec di San Vendemiano, ci ritroviamo di fronte alla facciata principale ed è lì che Oscar compie un gesto naturale, ma magico allo stesso tempo. Rivolge l'indice verso il cielo, così come si fa per indicare una stella, ma la sua mano non si ferma in un punto, ma come fosse una penna ad inchiostro su un foglio trasparente mi disegna quello che gli piacerebbe diventasse quello spazio. Guardo quel suo gesto, come da ragazzi si guardano le nuvole per dargli una forma. Riesce a disegnarmi la sede futura di Somec e non ci vuole così tanta fantasia per capire che questa sede avrà un'anima legata alla bellezza del territorio; una storicità riconducibile magari alla tradizione di tante ville venete presenti in zona; una suddivisione degli spazi in grado di ospitare la Somec di domani. Lo show-room, la materioteca, l'aula per la formazione e quella per gli eventi e mentre mi dice ciò è come se delle nuove forme andassero a prendere vita. Un'immaginazione che diventa realtà. Che questo poi è un po' il suo spirito, immaginare il futuro per poi realizzarlo.

È straordinario come una persona che alcuni potrebbero definire "arrivata" come lui, visto ciò che è riuscito a creare negli anni, sia ancora così trascinata (e trascinante) su ciò che ancora si può realizzare. Come se fosse ancora all'inizio. Come se dovesse ancora dimostrare. Come se il bello dovesse ancora venire. Ma forse è proprio così. Anzi senza forse. È così.