



DENARO  
TEMPO LIBERO  
ECONOMIA  
LIFESTYLE

NUMERO 490  
(NUOVA SERIE)

APRILE 2022

# Capital

ClassyDitori

€ 4,50 \*

## Innovatori

Il futuro visto dal creatore  
del primo Metaverso italiano

## Passioni e milioni

Investire nel fenomeno padel  
seguendo Ibra e Albertini

## Nuove energie

Chi c'è nella filiera  
italiana dell'idrogeno

## Dall'archivio storico

Barilla, la formula  
per diventare grande

## Professionisti

L'importanza  
di essere social

**Oscar Marchetto, risanatore di Somec**

# Salvare una azienda e sbarcare a New York



\* DA ABBINARE OBBLIGATORIAMENTE ED ESCLUSIVAMENTE MARTEDI 19 APRILE CON I MERCATI FINANZIARI O ITALIA OGGI A EURO 4,50 (MARTEDI 2,00 + CAPITAL 2,50). IN TUTTI GLI ALTRI GIORNI CAPITAL A EURO 4,50

## Editoriale



# Distruzione creatrice (e creativa)

di Marco Barlassina

**N**ella sua *Teoria dello sviluppo capitalistico*, Joseph Schumpeter sosteneva che non solo le innovazioni tecnologiche, ma anche quelle gestionali, sono in grado di trasformare il ciclo produttivo, modificando radicalmente l'equilibrio dei mercati e dando in ultima analisi vita al processo evolutivo dell'economia capitalistica. In questo processo il motore della crescita è dunque l'imprenditore innovatore, capace di operare mutamenti profondi con rinnovamenti di prodotto o di metodi produttivi, ma anche con nuove forme organizzative. Nella visione schumpeteriana solo tali innovazioni permettono di effettuare guadagni di produttività e crescita di lungo periodo e dunque l'imprenditore (ma oggi potremmo aggiungere anche il manager) è tale solo se in grado di rompere una routine.

Nei suoi scritti il padre della «distruzione creatrice» assegnava alla fase

recessiva un ruolo vitale di ristrutturazione. E la guerra in Ucraina, con i primi segnali di recessione tecnica determinata in primis dall'aumento dei costi delle materie prime, è solo l'ultimo tassello di un quadro complesso che con tutta probabilità forzerà nuove operazioni di turnaround.

Non si tratterà però solo della gestione dell'emergenza, perché uscirà più forte chi saprà tradurre un contesto di crisi in un'opportunità di trasformazione strategica.

«Lo si è sempre definito come un momento complesso vissuto da un'azienda. E si è sempre data al termine turnaround un'accezione negativa. I tempi sono probabilmente maturi per guardare a questo fenomeno con occhi diversi, vedendolo nella sua continuità e nell'ambizione di introdurre in azienda quel cambiamento capace di turbare l'equilibrio», spiegava già nel 2019 Giuseppe Falco, chair di BCG Ita-

lia, nella prefazione di *Unlock. Come trarre vantaggio dalle avversità* pubblicato da Egea.

Pertanto il Turn è da intendersi come una trasformazione a valore aggiunto nella quale l'imprenditore o il top management deve trovare il coraggio di agire, talvolta con ampio anticipo rispetto a quando l'urgenza del cambiamento si paleserà in modo evidente: avviando il processo, operando le necessarie correzioni di rotta di volta in volta richieste dalle condizioni e facendosi interprete del cambiamento culturale necessario a una trasformazione di successo. Sono le storie che abbiamo voluto raccontare in questo numero di *Capital*, a partire dall'incredibile parabola di **Somec**, passando per le esperienze dei grandi interpreti del turnaround nel presente e nel passato. Storie in cui piuttosto che all'amministrazione dell'esistente si è guardato al processo creativo (in tutte le sue accezioni) del nuovo.

(©riproduzione riservata)

Oscar Marchetto,  
presidente  
e amministratore  
delegato di **Somec**.

# Dal risanamento ai grattacieli

## Copertina

*Oscar Marchetto, presidente e amministratore delegato di **Somec**, è stato il game changer nella storia di un'azienda che meno di 10 anni fa navigava nelle acque perigliose del concordato preventivo e che oggi, dopo aver decuplicato il fatturato e messo più di un piede negli Stati Uniti, è pronta a lanciarsi in un nuovo progetto. Con un obiettivo: diventare quanto di più vicino a un gruppo integrato*

di **Marco Barlassina**

**D**a figlio di contadino a imprenditore e risanatore di aziende. Dal concordato preventivo a un gruppo composito con un piede persino negli Stati Uniti.

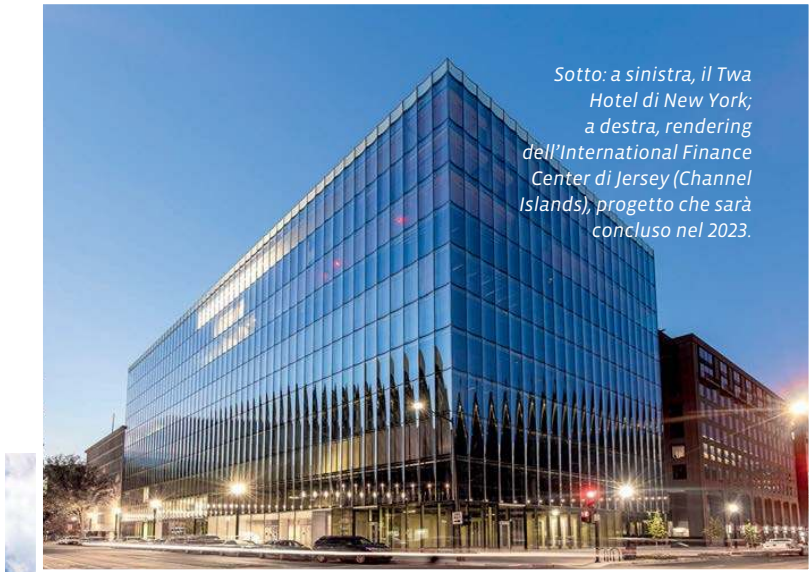
Così la storia di Oscar Marchetto si intreccia con quella della trevigiana **Somec**, l'azienda specializzata nel glazing (la produzione di grandi superfici di vetro) per navi da crociera e per grattacieli, che ha rilevato nel 2013 quando si trovava a un passo dal concordato preventivo. Marchetto l'ha risolledata dalla crisi in un anno e l'ha portata in meno di un decennio da 26 a 260 milioni di fatturato, con utili che in un anno, non certo facile come il 2021, sono cresciuti del 650%. In mezzo una moltitudine di acquisizioni, anche al di fuori dai confini italiani e la quotazione in Borsa, dove chi avesse creduto nell'opera di Marchetto fin dall'inizio avrebbe guadagnato il 75% (era il 100% prima della crisi ucraina). Con un piano di diversificazione che dall'originario settore navale ha portato **Somec** a dedicarsi anche al settore civile e alla creazione di ambienti interni alle navi, come cucine e altri

spazi. In termini tecnici **Somec** è oggi un gruppo specializzato nell'ingegnerizzazione, progettazione e realizzazione di progetti complessi chiavi in mano, nell'ingegneria civile e navale, in tre segmenti di commessa: sistemi ingegnerizzati di architetture navali e facciate civili, sistemi e prodotti di cucine professionali fino alla progettazione e creazione di interiors personalizzati.

Una strategia supportata da una ricca campagna di acquisizioni che fa oggi di **Somec** un gruppo con 20 società nel mondo (negli Stati Uniti, in Slovacchia, Cina e Canada, oltre ovvia-

mente all'Italia) e 800 dipendenti. Gli ultimi inserimenti risalgono al 2020, quando ha rilevato Pizza Group, Skilmax, leader nell'interior design per boutique e hotel, e il produttore di cucine professionali Gico. Il più importante è stato l'acquisto nel 2018 del 71% dell'americana Fabbrica (fondata dai due ex Permasteelisa Alberto De Gobbi e Claudio Daniele), che ha aperto la via al mercato Usa delle vetrate per grandi edifici. Sono per esempio di Fabbrica nel Connecticut le facciate del Massachusetts General Hospital, quelle del quartier generale di Rolex sulla Quinta Strada di New York e quelle delle navi extralusso e interni per MKM Yachts e Meyer Werft.

Per il futuro gli obiettivi sono ancora più ambiziosi, ma quella di Marchetto è una sfida che parte molto più indietro nel tempo, oltre trent'anni fa, quando di anni l'imprenditore ne aveva 23. Dopo una scuola professio- ➤



Sotto: a sinistra, il Twa Hotel di New York; a destra, rendering dell'International Finance Center di Jersey (Channel Islands), progetto che sarà concluso nel 2023.



## Copertina



► nale di elettronica e un posto di lavoro come tecnico elettronico, decide, insieme ad alcuni compagni di ventura, di lanciare il gruppo dell'home automation Nice. Nel 2013 esce da Nice e rileva dai suoi ex soci la maggioranza di Venezia srl con le relative controllate, tra cui appunto **Somec**, in crisi dal 2008 e fino ad allora insensibile alle ripetute ricapitalizzazioni.

Nella partita decide successivamente di coinvolgere anche Giancarlo Corazza e Alessandro Zanchetta, che oggi ricoprono i ruoli di coo e cfo nel gruppo e che insieme a Marchetto de-

tengono il 75% del capitale. La restante parte è il flottante di borsa, dove la società è arrivata nel 2018 dalla porta del mercato Aim (oggi Euronext Growth Italia) per passare due anni dopo all'Mta.

«Vorrei avere dieci anni in meno per fare tutto quello che sto facendo ora», sorride Marchetto dal suo quartier generale di San Vendemiano. E c'è da crederci dato che in poco meno di dieci anni ha trasformato **Somec** da un'azienda monoprodotta in un gruppo diversificato.



**Domanda.** Partiamo dall'inizio. Rilevata **Somec**,

dopo un anno aveva già riportato l'azienda in salute. Come ci è riuscito?

**Risposta.** Ho coinvolto manager, soci, con la consapevolezza che fosse necessario circondarsi di persone capaci. Credo mi venga facile capire quali sono gli ingredienti giusti da mettere in un'azienda per farla funzionare. La prima sfida è stata però quella di rafforzare la credibilità dell'azienda sul mercato, creando valore e mantenendo fede ai progetti. Siamo partiti

dal business degli involucri esterni per navi, per poi concentrarci sulle cucine professionali e sugli interiors. Dalle navi siamo quindi passati ai palazzi, rafforzandoci anche nel civile.

**D.** Un ruolo importante nel risanamento lo ha avuto certamente questa scelta di diversificare su più settori. Qual è l'obiettivo finale di questo processo?

**R.** L'idea è creare qualcosa che somigli molto a un gruppo integrato. In origine volevamo arrivare ad avere un business navale e uno civile che facessero la stessa cosa, con l'obiettivo di crescere di più. Con il Covid ho pensato a come poterci evolvere ancora per avere una visione più globale, perché è nei momenti difficili che bisogna accelerare. Nel 2020 siamo passati all'Mta e fatto quattro acquisizioni. Ci sono anche sinergie di costo o comunque un percorso di logica tra i business: per lo stesso cliente si può fare dall'esterno alle cucine, fino alle aree pubbliche. E pochi mesi fa abbiamo presentato agli investitori l'evoluzione del nostro progetto con il lancio di Mestieri, un vero e proprio aggregatore del meglio del made in Italy.

**D.** Un percorso di acquisizioni non è possibile senza capitali. Come l'ha finanziato?

**R.** Sono partito dal reinvestimento di

### Quei Mestieri che realizzano l'eccellenza made in Italy

A metà febbraio **Somec** ha costituito la nuova società Mestieri S.r.l. al fine di ampliare il business della capogruppo e di rafforzarne la divisione di progettazione e creazione di interni di alta gamma. Mestieri, controllata al 100% da **Somec**, nasce con l'intento di realizzare progetti chiavi in mano relativi a interni di pregio, valorizzando le competenze e il saper fare di diverse realtà artigiane altamente specializzate nella lavorazione di vari materiali, dai metalli ai marmi, passando per legni pregiati, pelli e tessuti. Una storia di eccellenze, con un patrimonio di referenze uniche al mondo, che possono ora contare sul coordinamento di una capofila che le incorpora e che si fa carico della gestione a tutto tondo dei progetti più complessi, aprendo loro le porte verso obiettivi sempre più ambiziosi.



«Il nostro Paese è ricco di aziende che hanno conoscenze e competenze uniche nella lavorazione dei materiali, ma spesso sono troppo piccole per accedere alle commesse più importanti a livello internazionale», spiega Marchetto. «Con la costituzione di Mestieri, possiamo aprire tali realtà a nuove opportunità e fungere da garante per la preservazione dello straordinario patrimonio

che appartiene al saper fare italiano. Con questa operazione **Somec** consolida ulteriormente il proprio progetto di crescita». Mestieri offrirà soluzioni esecutive altamente personalizzate, con un'elevata competenza artigianale, soprattutto nella realizzazione di interni di alta gamma destinati al residenziale high-end, al retail e all'hospitality di lusso, sia nel civile, che nel navale.



Alcuni degli interiors e delle cucine professionali realizzate da **Somec**.

una parte di quanto guadagnato dalla cessione della mia quota in Nice. All'inizio abbiamo lavorato solo con credito bancario, almeno nel primo anno. Poi abbiamo effettuato operazioni a leva (l'indebitamento finanziario netto di **Somec** a fine 2021 era comunque limitato a 22,5 milioni di euro).

**D.** Nel vostro settore alla fiducia dei finanziatori contribuisce anche l'andamento del portafoglio ordini...

**R.** Questo è un grande punto di forza, perché con un ordinato forte puoi sostenere una strategia di medio/lungo termine. A fine 2021 il backlog è pari a 921 milioni di euro. E la raccolta di nuovi ordini è stata pari a oltre 318 milioni di euro nel solo 2021.

**D.** Anche la borsa è stata uno degli elementi che vi ha permesso di crescere. Aprirebbe ulteriormente il capitale?

**R.** Il mio obiettivo è il passaggio al segmento Star. Se c'è un'operazione che mi consente di salire a 500 milioni di fatturato entro il 2025 sono pronto a farla.

**D.** I 500 milioni sono poi il vostro obiettivo dichiarato almeno per il medio termine...

**R.** Non poniamo limiti alla nostra crescita, vogliamo confermarci ogni giorno di più come polo della qualità costruttiva made in Italy, ma certamente

vogliamo raddoppiare il fatturato entro il 2025.

**D.** Nella vostra storia l'aspetto sicuramente più inconsueto è la presenza negli Stati Uniti per la realizzazione delle facciate dei grattacieli. Cosa ha convinto gli americani a utilizzare i vostri prodotti?

**R.** Fabbrica se la gioca con 5-6 player, però noi siamo specializzati nelle cose più difficili. L'architetto viene da noi per la possibilità di creare quello che gli altri non riescono a dare. In questa attività siamo passati da zero a 100 milioni di fatturato e nei prossimi anni negli Usa, per diventare sostenibili, i grattacieli dovranno cambiare l'involucro esterno.

**D.** Ora, come anticipava, state lavorando a una nuova trasformazione, quella di Mestieri. Come si coniuga nel piano complessivo?

**R.** Nel mondo ci invidiano per food, moda e per il saper fare italiano: ci sono una miriade di aziende che trasformano i materiali, aziende che da sole non riescono ad andare all'estero. Il nostro Paese è infatti ricco di piccole e medie realtà artigianali che sono delle vere e proprie eccellenze, ma che non hanno la forza di raggiungere commesse rilevanti e quindi di crescere. Perché quindi non creare una rete do-

ve il capitano è Mestieri? L'idea è quella di acquisire la maggioranza in imprese dai 5 ai 20 milioni di fatturato e di accompagnarle all'estero. E tra poco ci saranno i primi inserimenti in squadra. Già da quest'anno darà i primi frutti grazie a nuove commesse, partnership e possibili acquisizioni. Nessuno ha mai fatto rete così e mi piacerebbe che diventasse anche un brand.

**D.** Perché questa ulteriore espansione?

**R.** Volevo entrare in un segmento di mercato dove possiamo avere potenzialmente 20 miliardi di crescita all'anno: se siamo bravi il mercato è infinito. È una sorta di diversificazione su segmenti che nei prossimi anni avranno grossa richiesta. Dobbiamo fare quello che sta facendo la moda, comprando.

**D.** Ma gli artigiani dimostrano disponibilità?

**R.** Noi compriamo solo il 60%. Lasciandoli con il 40% gli imprenditori sanno che l'azienda continua, che possono proseguire a fare quello che sanno fare, con in più la credibilità di un'azienda quotata, che li può portare direttamente dall'architetto o dal cliente. Vogliamo creare valore, non mi interessa rivendere le aziende e nemmeno diventare un general contractor. **■**

(©riproduzione riservata)