

Punta a oltre 800 milioni di ricavi la Biesse di Pesaro, clienti come Ikea e Rimadesio. «Investiamo 110 milioni per crescere, poi c'è l'm&a. Gli ordini corrono, il magazzino è pieno», dice l'imprenditore che produce macchine per la lavorazione di legno, vetro e pietra



**ROBERTO
SELCI**

RINCARI & MATERIE PRIME BIESSE CONGELA I PREZZI INSIEME ALLA FILIERA

di Daniela Polizzi

C'è il magazzino pieno, abbiamo coperto gli ordini per una buona parte del 2022. Mai avuto scorte così lunghe. Sembra di tornare agli Anni '60, si lavora un po' al contrario ma ci prendiamo il rischio per soddisfare la domanda dei nostri clienti che hanno paura che le materie prime scarseggino, con un conseguente forte rialzo dei prezzi, che già c'è».

Roberto Selci, 62 anni, è l'imprenditore della Biesse, radici a Pesaro e nella meccanica avanzata, produce macchine per la lavorazione di legno. E non è un caso che abbia sede in quel distretto dove sono nate Scavolini, Berloni e Febal. Ma non c'è solo il legno. La multinazionale, quotata a Piazza Affari da vent'anni, realizza anche macchinari per il taglio del vetro, della pietra, metallo e di materiali derivati dalla resina, carbonio e alluminio per l'automotive e l'aerospaziale. Ha clienti del calibro di Ikea ma anche di Knoll-Her-

man Miller e Rimadesio, circa 700 milioni di ricavi stimati a fine dicembre, dei quali l'85% all'estero, con la prospettiva di diventare una One billion company nel giro di qualche anno.

«Proprio per tranquillizzare questi clienti — ma anche per difendere la nostra azienda e il futuro dei nostri dipendenti — ci siamo riuniti con tutti i fornitori e abbiamo disegnato un percorso che mette al riparo i clienti dalle turbolenze di questa fase. Abbiamo dovuto rialzare un po' i listini ora, nel momento della fiammata dei prezzi, ma così abbiamo dato stabilità a forniture e prezzi sul lungo periodo. È in queste fasi che un'azienda deve essere brava nel difendere tutta la filiera dalle turbolenze».

Selci, figlio di Giancarlo che fondò nel 1969 Biesse di cui ora è presidente, è l'amministratore delegato dell'azienda pesarese, incarico che condivide con Massimo Potenza, una carriera in Barilla, poi

senior advisor in Kpmg e da un anno al vertice dell'azienda pesarese.

«È indispensabile che un'impresa di famiglia apra a manager esterni perché c'è una bella differenza tra proprietà e possesso, quest'ultimo può frenare la crescita di un'azienda, la sua competitività e stabilità sui mercati», sottolinea Selci.

In questa fase Biesse corre. Il terzo trimestre si è chiuso con ricavi consolidati in crescita del 23,7% a 172,9 milioni, un margine operativo lordo pari a 20,9 milioni in aumento del 39,8% e nuovi ordini per 157,3 milioni 35,4%. Numeri che secondo Selci spingeranno i conti del gruppo ai livelli pre-pandemia.

Ma Selci guarda avanti con un piano nuovo di zecca che punta a spingere i ricavi a 810 milioni entro il 2023, con un ebitda fino a 90 milioni. Risultato di un piano di investimenti di circa 110 milioni in tre anni. Il digitale è al centro dell'impegno. Ma i numeri appena scritti nel

piano potrebbero volare in un'altra dimensione perché Selci è un acquirente seriale, ha alle spalle una ventina di acquisizioni. «Sorvegliamo il mercato, la taglia è la chiave, vogliamo ragionare come una multinazionale», dice l'imprenditore.

Avete appena chiuso un'acquisizione, in Italia..

«Abbiamo comprato la Forvet Costruzione Macchine Speciali di Torino perché è un po' la Ferrari nella lavorazione del vetro. Abbiamo investito 41 milioni. Qui abbiamo trovato una tecnologia competitiva nella foratura e molatura per tutto il settore arredo, una società che può costituire la base di una piattaforma di progetti integrati per i clienti. Il digitale e l'innovazione portano efficienza. Forvet fattura 20 milioni con un margine ebitda del 25%. Questa tecnologia, nata in Italia, si può portare nel mondo. Là fuori c'è un mercato che è esploso. Vale circa 5 miliardi di euro a livello mondiale, tra lavorazione del legno, del vetro, resina, marmi e materiali avanzati».

Come investirete gli oltre cento milioni?

«La digitalizzazione dell'azienda sarà voce più rilevante, ci aiuterà a essere più veloci e competitivi, a servire i clienti dai

nostri undici stabilimenti italiani e dai due in India. Guardiamo alla crescita, all'ebitda e all'ebit che garantiscono il futuro di un'azienda, gettano le basi per lo sviluppo, per investire anche nel lavoro, che non è mai scontato, perché un imprenditore ha una responsabilità sociale, non deve lasciare a casa nessuno. Non sempre è facile».

Che cosa auspicherebbe?

«Più collaborazione con il mondo degli Istituti tecnici e delle Università, le imprese sono pronte a finanziare progetti di ricerca e anche noi collaboriamo con gli atenei di Ancona, Urbino, Roma e Milano. Ma ci vorrebbe un intervento di sistema, un disegno del governo. Poi è indispensabile una riforma che consenta di ridurre il cuneo fiscale per dare più soldi a chi lavora per noi e nello stesso tempo per dare all'azienda la possibilità di essere più competitiva sui mercati esteri. Ci confrontiamo con colossi come la tedesca Homag, sono grandi gruppi, risultato di successive aggregazioni. Anche per questo è importante diventare grandi. Una spinta forte a Biesse verrà anche dal nuovo progetto che stiamo portando avanti».

Quale?

«Lo abbiamo battezzato One company. Ci consentirà entro due anni di ragionare come una multinazionale. Stiamo ridisegnando il gruppo, superando le divisioni organizzate in compartimenti stagni, introducendo una logica trasversale per processi, che faciliterà le implementazioni dei progetti di sviluppo tecnologico, quali la digitalizzazione. È un percorso che coinvolgerà anche le sedi all'estero, con l'obiettivo di potenziare la rete internazionale dei mercati, con strutture più efficienti. La riorganizzazione trova anche espressione nel nuovo piano industriale al 2023, un passaggio fondamentale per il gruppo. Al centro c'è lo sviluppo del portafoglio prodotti focalizzato sul passaggio da un'offerta stand alone a un'offerta di sistemi. Le future acquisizioni punteranno a sviluppare l'offerta Systems in tutti i settori di attività oltreché a completare il portafoglio dei prodotti».

Quindi comprenderete ancora..

«C'è una buona generazione di cassa. A fine anno avremo una disponibilità superiore ai 60 milioni, al netto dell'esborso per Forvet, e linee di credito committed per oltre 125 milioni. Abbiamo le risorse necessarie per un importante piano di acquisizioni. Ma oltre a un terzo degli investimenti a piano guardano all'evoluzione dei sistemi tecnologici a sostegno dei processi aziendali aumentando fortemente la spinta sull'evoluzione tecnologica».

Quanto ha giovato la Borsa alla crescita?

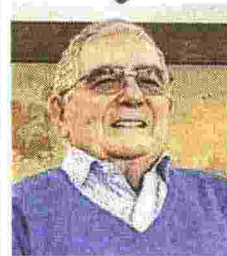
«Ci ha portato una cultura diversa, ci ha insegnato a lavorare seguendo regole precise, ci ha dato un metodo, oltreché risorse per cominciare a crescere, fare acquisizioni. Ogni tre mesi è come se passassimo attraverso una due diligence. E ogni cosa che facciamo, anche solo l'apertura di una filiale all'estero, ci obbliga a un'analisi su noi stessi. Poi spinge all'apertura a management esterno. Una delle fragilità tra tante Pmi familiari è che c'è poco distacco tra azionisti e gestione. Questo frena la crescita, le acquisizioni, le aggregazioni».

Ma voi quanto siete disponibili a unire le forze?

«Aperti. Ma è bene che controllo e governance restino a noi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

E



● L'innovazione

Roberto Selci è entrato nell'azienda di famiglia nel 1988 diventandone due anni dopo il direttore commerciale e nel 2000 il ceo. L'ha portata in Borsa, dove oggi capitalizza 705 milioni, l'ha internazionalizzata e ha accelerato l'innovazione del gruppo, sul modello di quanto realizzato da suo padre Giancarlo (nella foto), fondatore di Biesse. Così oggi il gruppo investe il 5% del suo fatturato in ricerca e sviluppo. Un impegno che le ha consentito di registrare oltre 200 brevetti tech per le sue macchine per la lavorazione di legno, vetro, pietra, metallo e materiali tecnologici



«La tecnologia, tutta made in Italy, è la voce più rilevante dei nostri impegni. L'innovazione porta efficienza e competitività sui mercati»