

UNICITÀ DEL **made in Italy**, TRA

» Giuseppe Delli Santi

L'unicità di una proposta totalmente italiana nel settore delle porte automatiche, le difficoltà di un settore stagnante, le prospettive del mercato e della società nel breve, ma soprattutto nel medio periodo, questi i temi approfonditi con il top manager dell'ultima azienda tutta italiana rimasta nel settore della produzione di un'ampia gamma di porte automatiche ...

... **D**i questo e di altro abbiamo parlato con **Andrea Ponzi**, di **Ponzi Porte Automatiche** di Bagnara di Romagna (Ravenna), dinamico manager dell'azienda, erede insieme al fratello Stefano di una dinastia familiare importante, la cui vivacità culturale e operativa consente di guardare lontano, sostenendo anche le sfide provenienti da grandi gruppi esteri. Una serie di domande ad ampio spettro alle quali il manager ha risposto con grande onestà intellettuale.

Giustamente rivendica il fatto di essere l'unica azienda totalmente italiana nel settore delle porte automatiche che contrasta le grandi holding straniere. Come fate a reggere il confronto?

«Sia ben chiaro, noi e le grandi aziende estere non siamo paragonabili sul piano economico, sia a livello di numeri di produzione, sia di fatturato, poiché spesso i competitor esteri sono dei colossi mondiali. Non è detto che in molti casi riusciamo a vincere, ma almeno ci misuriamo, proponiamo la nostra soluzione, giocando la carta dell'italianità in tutte le sue declinazioni. In molti casi riusciamo a far prevalere sul mercato i nostri valori che nulla hanno a che vedere con le

economie di scala. Questi grandi gruppi internazionali hanno la finanza, l'ottimizzazione, ma il made in Italy, quello di valore, ce l'abbiamo noi».



Quali sono le armi di un'azienda come la vostra?

«Il cuore, la passione, la voglia di fare e la tensione alla qualità, ma anche la rapidità, perché noi un'innovazione la pensiamo e la facciamo, non passano mesi o anni. Ci confrontiamo con grandi realtà, ma noi continuiamo non solo ad essere competitivi, ma ad essere più innovativi, più flessibili, più attenti alla cura di ogni dettaglio».

La vostra realtà fa gola a molti grandi operatori esteri e non solo per le quote di mercato che detenete in Italia. Come pensate di aumentare la penetrazione in altri Paesi?

«Sì, forse, per la prima considerazione, ma dubito sia possibile, al di là del fatto che non c'interessa, poiché per gestire un'azienda come la nostra ci vuole uno spirito di sacrificio, una fantasia e un impegno che dubito possano avere certe multinazionali. Per quanto riguarda l'estero, anche noi abbiamo una grande richiesta, talmente grande che non riusciamo ad evaderla. Stiamo tuttora rafforzando il mercato italiano, però stiamo studiando un progetto di attuazione per l'estero. I modi per introdursi in quel mercato sono tanti, ma è evidente che dobbiamo rivolgerci ad operazioni commerciali di qualità e non di massa, perché su quelli siamo competitivi».



PASSIONE, LAVORO E INNOVAZIONE



Ad oggi quanto vale in percentuale il fatturato estero?

«Siamo attestati attorno al 15%, ma – ripeto – finora non vi abbiamo investito molte risorse, avendo sviluppato e consolidato il nostro mercato interno. Nonostante il periodo non brillante, non abbiamo avuto ripercussioni gravi, né abbiamo sottoposto il nostro personale alla procedura di cassa integrazione. Siamo anche cresciuti durante la recessione, con aumenti del personale, aumenti importanti perché non pianificati, ma attuati nell'immediato per evadere le numerose richieste, investendo altresì nella ricerca e in progetti innovativi. Parallelamente abbiamo cercato di contenere i costi improduttivi, soprattutto nella logistica e nei magazzini. In effetti, continuiamo ad avere una mole ingente di lavoro. Tuttavia, poiché la clientela, per quanto di fascia medio - alta, lo richiede, siamo riusciti anche a contenere i prezzi di vendita».

Forse più del prezzo, sono le condizioni di pagamento e creare problemi.

«È vero, purtroppo oggi in Italia i termini di pagamento si stanno dilatando in maniera esagerata, senza alcuna regola o buon senso, arrivando a tempi di pagamento di lungo termine. Questo per il settore pubblico e per le GDO. Con i privati o meglio con le imprese, che rappresentano un mercato più piccolo, si parla tuttavia di termini non inferiori al medio-lungo termine».

Questi ritardi o dilazioni di pagamento, li assorbite voi come costi o fate qualche cosa di diverso?

«Sì, certo, li assorbiamo noi, perché, come azienda, cerchiamo di avere e di mantenere dei valori etici importanti sia verso i fornitori, sia verso i clienti. Mio padre dice che noi siamo non un'azienda ma un gruppo di Cavalieri, che resiste e si rinnova con molta determinazione. Purtroppo oggi in Italia non c'è niente e nessuno che tuteli gli imprenditori nell'ambito della filiera. Non avviene invece negli altri Paesi d'Europa, Francia, Germania, Inghilterra».

Sempre in relazione a queste difficoltà di pagamento tra il 2009 e il 2011 la situazione è molto peggiorata?

«La situazione in questo periodo è simile a quella più generale del mercato che nei primi mesi di quest'anno si pensava migliorasse, mentre fra fine Giugno e fine Luglio, anche sotto il profilo dei pagamenti, non c'è stato alcun miglioramento e ciò disarmò il nostro ottimismo di fondo».

Sappiamo come va il mercato e sappiamo che il 2012 sarà più difficile del 2011. In relazione a possibili chiusure di attività altrui, alcuni manager hanno contrapposto la constatazione che in questo modo si liberano quote di mercato e si rendono disponibili persone qualificate. Condivide?

«Sì, è brutto dirlo, ma certe difficoltà di altri possono essere una opportunità per quelli che "restano in piedi", tuttavia molto dipende dalle reali qualità di queste aziende, che si presentino con prodotti idonei, una consolidata presenza sul mercato e le disponibilità finanziarie per poterlo fare».

A livello internazionale, grandi gruppi o aggregazioni di gruppi riescono a consorziarsi per entrare in determinati mercati. In Italia, nel nostro settore, no. Secondo voi perché?

«Da noi c'è una sorta di cultura che vuole gli imprenditori rivolti esclusivamente al proprio vantaggio. Se un imprenditore va bene e ha una prospettiva nel tempo, perché l'azienda è a conduzione familiare, è geloso del proprio successo. Tuttavia è possibile anche da noi una prospettiva di consorzio per aggredire mercati diversi. Il problema è che a livello finanziario non tutti hanno le stesse risorse per poterlo fare. D'altra parte il nostro Paese è fortemente carente in merito all'esistenza di strutture che assistano e promuovano l'espansione verso mercati esteri e che possano supportare questi consorzi. Manca una regia alle spalle che promuova questi gruppi. Soprattutto in Germania, alle spalle dei gruppi e dei consorzi, ci sono politica e università che supportano e indirizzano l'attività dell'industria. In Italia questo fenomeno non compare. Né possiamo pensare di delegare un'attività di questa portata alle rappresentanze di categoria, per il semplice motivo che gli associati sono piccole o piccolissime realtà (noi siamo i più grandi nella nostra Associazione) che non hanno né l'apertura di visione né la forza per raggiungere quest'obiettivo».

Non potrebbe essere un imprenditore a mettersi a capo di una possibile cordata?

«Non so, forse, resta il fatto che Ponzi esprime un impegno a livello europeo con la direzione del settore Porte Automatiche – assunta dal nostro direttore tecnico – nell'ambito dell'UCCT, che, oltre a rappresentare l'Italia nel Gruppo europeo per la definizione delle normative CEN, sempre in ambito associativo, ha scritto regole generali che vanno sotto la dizione di Linee Guida, in fase di perfezionamento. Per quanto riguarda la leadership di eventuali gruppi di aziende sinergiche fra loro, cui si faceva rife-



«Sia ben chiaro - ha tenuto a ribadire Andrea Ponzi - noi e le grandi aziende estere non siamo paragonabili sul piano economico, sia a livello di numeri di produzione, sia di fatturato, poiché spesso i competitor esteri sono dei colossi mondiali. Non è detto che in molti casi riusciamo a vincere, ma almeno ci misuriamo, proponiamo la nostra soluzione, giocando la carta dell'italianità in tutte le sue declinazioni».



rimento nella domanda, non so se Ponzi potrebbe assumerne la guida, sarebbe da valutare, ma sicuramente saremmo disposti a partecipare, in modo da poter entrare in mercati difficili nell'ambito di una strategia di gruppo».

Questa sinergia, prevedrebbe, forse, anche asset comuni, magazzini, logistica e quant'altro ...

«Sì, questa è sicuramente una possibile via d'uscita, perché altrimenti un'azienda rimane nel suo mercato locale o, in alternativa, si ridimensiona per supplire a queste sinergie, ma se vuole partecipare a gruppi e consorzi, per affrontare mercati complessi e spesso difficili, deve necessariamente fare un passo di questo tipo. Credo che questa sia una delle formule più efficaci per l'espansione di aziende coinvolte in una filiera, ma è anche importante la fiducia reciproca all'interno di un possibile gruppo consorziale con concordanza in materia finanziaria e di responsabilità».

E allora in attesa di momenti più favorevoli lasciamo questo argomento e passiamo ad argomenti più diretti. In termini di fatturato che cosa vi aspettate a chiusura d'anno?

«Nel 2011 pensavamo di avere una maggiore crescita, però hanno inciso negativamente, purtroppo, le questioni finanziarie. Il guaio vero è che, data la situazione congiunturale, non riusciamo a pianificare sul medio - lungo periodo, cerchiamo sempre un mercato molto veloce, più immediato. Le commesse sono rapide, si esauriscono in breve tempo, quindi occorre flessibilità, ma con risultati non stabili. Inoltre, certi cantieri lavorano in maniera non omogenea e magari lasciano fermo il materiale per un anno, impedendo al produttore di posare in opera. La fatturazione rimane quindi ferma, con danni facilmente immaginabili».

Nel settore non industriale, pare che l'unico segmento che si muova sia quello dei grandi centri commerciali, risulta anche a voi?

«Sì, tuttavia in modo non uniforme, è il sud che fa procedere, ma con le proprie logiche e bisogna stare attenti e cercare di capire chi sia l'interlocutore e quali siano le condizioni. Noi comunque stiamo facendo molto, come a Milano, sulle opere di architettura, per le quali siamo forse gli unici a fare opere di grande livello, interagendo con i progettisti. Stiamo orientandoci, inoltre, su opere di sostenibilità ambientale, infatti, stiamo presentando porte scorrevoli automatiche a taglio termico o meglio a risparmio energetico, brevettate, con valori di circa $u=1.8$ a porta chiusa».



(sopra a sinistra) «Nonostante il periodo non brillante – ha spiegato Andrea Ponzi a proposito dell'andamento del mercato - non abbiamo avuto ripercussioni gravi, né abbiamo sottoposto il nostro personale alla procedura di cassa integrazione. Siamo anche cresciuti durante la recessione, con aumenti del personale, aumenti importanti perché non pianificati, ma attuati nell'immediato per evadere le numerose richieste, investendo altresì nella ricerca e in progetti innovativi».

(sopra a destra) «Non certo genericamente i serramenti, ma nicchie specifiche. Ad esempio stiamo guardando con interesse al settore della sicurezza, con il controllo accessi e sofisticazioni spinte negli impianti.» ha sottolineato Andrea Ponzi a proposito di altri settori di potenziale interesse

sa. Un altro prodotto nuovo è quello delle porte curve antipanico, nonché una linea che uscirà nel 2012 di chiusura ermetica».

Una curiosità: fatto 100 il fatturato a quanto contribuisce la manutenzione?

«Ebbene la manutenzione è una cosa importante sotto molti profili. Sotto quello dei ricavi, si attesta al 20% del nostro giro d'affari. Tuttavia in certi Paesi europei si arriva anche al 40 o al 50% ma la normativa italiana non consente di più, poiché non ci sono norme che obblighino gli utenti a mantenere i prodotti installati. Spesso facciamo offerte di manutenzione programmata, ma il risultato non è poi così premiante ed è differente secondo le varie aree geografiche e secondo la tipologia d'utente: grossi gruppi, realtà piccole o familiari. Inoltre alcuni operatori cosiddetti "specializzati" cercano di occupare il comparto della manutenzione, offrendo prezzi bassi a scapito della qualità del servizio».

Offrite ai vostri clienti garanzie e assicurazioni?

«Sì. Diamo garanzie dirette, offrendo un pacchetto che riguarda la durata di un prodotto, ma anche strumenti commerciali come il leasing per periodi quinquennali o decennali, e attraverso questo strumento garantiamo l'utente in tutto e per tutto, anche a livello di manutenzione ordinaria e straordinaria. Tuttavia per ora è poco utilizzato, perché non c'è ancora la cultura che lo consenta, la gente preferisce acquistare avendo da subito la proprietà dell'oggetto. Questa cultura appartiene a Paesi esteri, non a quella italiana: abbiamo provato a introdurla, ma la risposta non è molto reattiva nel settore privato, mentre l'ente pubblico non può farlo istituzionalmente. Alberghi, centri commerciali e privati pensano "se posso compro, altrimenti rimando", magari utilizzando, per scaricare i costi, la leva di detrazione fiscale del 55%, ma il leasing è fuori mentalità».

Il 55% per le porte automatiche?

«Non in quanto tali, anche se le nuove a taglio termico lo permettono, tuttavia fornendo non solo la porta ma l'intero infisso, è possibile».

E se domani il 55% non fosse rinnovato dal milleproroghe?

«In tal caso prevedo un forte calo negli acquisti soprattutto negli acquisti multipli, non tanto sulla singola porta automatica. Peraltro nelle ristrutturazioni intervengono piccoli operatori privati, non tanto le case costruttrici, mentre sul nuovo si costruisce già tutto a norma».

Che cosa ne pensa di settori convergenti come le automazioni, i cancelli automatici e quant'altro?

«Ormai è difficile orientarsi, molti offrono "tutto" senza alcuna strategia industriale. Noi, per fortuna, siamo nella condizione di poter selezionare il cliente che ci interessa e offrire quello per cui siamo davvero specializzati, le porte automatiche. Chi viene da noi, vuole Ponzi, la sua qualità con le sue caratteristiche di eccellenza, pur sapendo che magari potrà spendere qualche cosa di più, mentre se è troppo orientato al prezzo, siamo noi a determinarne la scelta».

Come si immagina Ponzi nel medio termine? Come le piacerebbe fosse? Una grande maison o una piccola boutique?

«Sicuramente noi dovremmo rimanere una "firma" nel settore. Una grande maison forse no, vedo in questo delle difficoltà a mantenere la qualità, direi una boutique, ma con un po' di esclusività, per clienti che vogliono distinguersi. Però ci rendiamo conto che non si può vivere solo di poesia, bisogna anche essere concreti e possiamo crescere al di fuori di prodotti di nicchia per dare più solidità all'azienda».

Ci sono dei settori al di là delle porte automatiche che possono interessarvi?

«Non certo genericamente i serramenti, ma nicchie specifiche. Ad esempio stiamo guardando con interesse al settore della sicurezza, con il controllo accessi e sofisticazioni spinte negli impianti. Questo fa parte di un percorso virtuoso di implementazione del prodotto non solo dal punto di vista estetico, ma anche tecnologico, da realizzare con acquisizioni, ma anche sviluppando internamente le necessarie competenze. Questi obiettivi vanno confrontati, però, con il mercato e con il suo orientamento».

© RIPRODUZIONE RISERVATA