

MANAGEMENT

Stessa matrice familiare, modelli organizzativi differenti.
Nelle imprese manifatturiere la governance incide
su investimenti, tempi di risposta e visione, con equilibri diversi
tra continuità e cambiamento

patrizia ricci

LE GOVERNANCE FAMILIARI NON SONO TUTTE UGUALI

Nel manifatturiero la governance incide in modo diretto su visione industriale, tempi decisionali e capacità di investimento. Nelle imprese familiari può trasformarsi in una leva strategica quando continuità, competenze e ricambio generazionale si integrano in un progetto coerente di crescita. Grazie alla testimonianza di alcune aziende manifatturiere meccaniche, questo approfondimento propone una lettura comparativa di modelli organizzativi e scelte strategiche, mettendo in luce il ruolo della visione fondativa e dell'identità industriale nella costruzione del percorso aziendale.

VISIONE FONDATIVA E IDENTITÀ

Nelle imprese familiari la visione del fondatore continua spesso a orientare nel tempo le scelte industriali, tecnologiche e organizzative. È un'impronta che può tradursi in una precisa opzione produttiva, in un sistema di valori trasmesso tra

generazioni o in una capacità costante di evolvere senza perdere coerenza. Le testimonianze raccolte mostrano come questa eredità assuma forme diverse, ma resti in ogni caso un elemento riconoscibile dell'identità aziendale.

Per Dallan, questa continuità coincide con una scelta tecnologica che ha definito il profilo dell'azienda fin dalle origini. Andrea Dallan, CEO dell'azienda, ricorda: «Nel 1978, quando l'ingegner Sergio Dallan fondò l'azienda, la lavorazione della lamiera era caratterizzata da processi frammentati, con numerosi passaggi intermedi che richiedevano tempo, manodopera e generavano scarti. Nel 1984 arrivò l'intuizione dell'ingegner Dallan che avrebbe segnato la storia dell'azienda: ottenere il prodotto finito partendo da una bobina di lamiera preverniciata, senza mai interrompere il flusso produttivo. Da qui nasce il principio del flusso continuo: la bobina entra nell'impianto e attraversa una se-

quenza integrata di lavorazioni – srotolamento, raddrizzatura, punzonatura CNC, taglio laser e profilatura – fino all'impacchettamento finale, senza fermate intermedie».

Eliminare i tempi morti, i magazzini intermedi e le movimentazioni inutili diventa il cuore della tecnologia Dallan, una declinazione evoluta del Lean Manufacturing. La vera sfida tecnica è stata lavorare lamiere sottilissime, fino a 0,15 millimetri, con la stessa precisione riservata a materiali strutturali più spessi. Questa competenza ha permesso di ridurre scarti ed energia impiegata e di rendere economicamente sostenibile anche la produzione di piccoli lotti o singoli pezzi. «Oggi, a distanza di quarant'anni, quella visione del 1984 - "dal coil al prodotto finito senza interruzioni" - è più attuale che mai ed è diventata il DNA tecnologico dell'azienda».

Nel caso di Rettificatrici tabellini il filo della con-

**LA LEADERSHIP
FAMILIARE HA SVOLTO
UN RUOLO CRUCIALE
NEL GARANTIRE
LA VISIONE DI
LUNGO PERIODO
E LA COERENZA
NECESSARIA
PER COSTRUIRE
UN MODELLO
ORGANIZZATIVO SOLIDO**

Andrea Dallan, CEO di Dallan



**IL MERITO DI AVER ADOTTATO
UN MODELLO DI GOVERNANCE
EFFICIENTE E CAPACE
DI GARANTIRE COERENZA
STRATEGICA E RAPIDITÀ
DECISIONALE È DI NOSTRO PADRE**



tinuità passa soprattutto attraverso la trasmissione dei valori familiari e la loro traduzione nella cultura d'impresa. Patrizia Ghiringhelli, joint managing director marketing and promotion manager, sottolinea: «La storia dell'azienda è profondamente intrecciata a quella della nostra famiglia: fondata dal nonno nel lontano 1921, Rettificatrici Ghiringhelli Spa è stata guidata per decenni dalla seconda generazione e dal 2021 è condotta da me e mia sorella Silvia. La distinzione che abbiamo sempre perseguito tra la dimensione affettiva e l'ambito professionale credo sia stata determinante per assicurare non solo l'equilibrio tra famiglia e azienda, ma anche per garantire continuità alla nostra impresa. A questo si aggiunge una profonda condivisione di valori quali impegno, dedizione, correttezza e affidabilità, unita alla costante attenzione per la qualità dei nostri impianti, alla centralità delle persone e all'orgoglio per il nostro operato, trasmessi di generazione in generazione e tra i pilastri del nostro successo internazionale». Per PEI, l'identità aziendale nasce invece da un principio fondativo molto preciso, quello della sicurezza, che nel tempo è diventato parte integrante della strategia industriale. Giorgio Tabellini, fondatore e presidente del Gruppo, afferma: «PEI ha sem-

pre portato avanti i valori che mi hanno guidato nel 1980, quando ho deciso di dedicarmi alla produzione delle protezioni per macchine utensili, a seguito di un mio personale infortunio. Sicurezza quindi in primo piano, da subito per l'operatore e, in seguito, anche per i componenti meccanici dei centri di lavoro, al fine di garantire efficienza, durabilità e, non meno importante, di evitare gravosi fermi macchina. Se dopo tanti anni PEI è ancora, e sempre di più, un marchio di riferimento sul mercato, è sicuramente grazie a questi valori, che si concretizzano nella qualità dei prodotti, ma anche nella costante attenzione nei confronti dei clienti». In Sorma, infine, la visione fondativa si esprime soprattutto nella capacità di rinnovare l'offerta mantenendo saldi i valori originari. Alessandro Sorgato, direttore commerciale divisione cutting tools, osserva:

Patrizia Ghiringhelli, joint managing director marketing and promotion manager di Rettificatrici Ghiringhelli



«La curiosità, la voglia continua di rinnovarsi e la cultura dell'ascolto ci spingono ogni giorno a lavorare per cercare nuove soluzioni che possano rendere più efficiente e qualitativo il lavoro dei nostri clienti. Lavoriamo a stretto contatto del cliente, cercando di interpretare al meglio le sue esigenze, con la proposta di utensili e di un servizio di qualità, in grado di fare la differenza. Questo atteggiamento è da sempre distintivo del nostro modo di operare: Sorma è nata per rispondere alle necessità di un contesto produttivo locale, la fornitura di utensili per la lavorazione del vetro di Murano, ed è cresciuta ritagliandosi il ruolo di protagonista innovativo nel settore degli utensili abrasivi con l'introduzione, per prima in Italia, della tela diamantata flessibile. Anno dopo anno, partnership importanti con grandi aziende giapponesi, quali Yamawa

Giorgio Tabellini, fondatore
e presidente del Gruppo PEI



e Kyocera, ci hanno permesso di approdare nel settore della meccanica e, in seguito, sviluppare le nostre linee di utensili a fissaggio meccanico e integrali senza mai perdere i nostri valori fondanti».

RAPIDITÀ DECISIONALE

La governance familiare incide in modo diretto sulla qualità delle decisioni e sulla capacità dell'impresa di reagire ai cambiamenti del mercato. Nelle esperienze raccolte emerge con chiarezza come questo modello possa tradursi in rapidità operativa, coerenza strategica e visione di lungo periodo, pur assumendo forme organizzative differenti da un'azienda all'altra.

In Rettificatrici Ghiringhelli, questo equilibrio è il risultato di un passaggio generazionale preparato con largo anticipo e accompagnato da una progressiva strutturazione manageriale. Patrizia Ghiringhelli spiega: «Il merito di aver adottato un modello di governance efficiente e capace di garantire coerenza strategica e rapidità decisionale è di nostro padre. È stato lui a intuire l'importanza di anticipare il passaggio generazionale, introducendo in azienda la figura di un direttore generale. Un manager che, nel corso di un decennio, ha lavorato con me, mia sorella e altri due collaboratori, preparandoci gradualmente ad assumere ruoli e responsabilità di vertice. Un percorso, peraltro sempre accompagnato dalla supervisione di nostro padre, grazie al quale io e mia sorella possiamo ora contare sulla collaborazione di Marco Barzaghi e Domenico Arvonio, rispettivamente direttore commerciale e direttore tecnico, con i quali condividiamo strategie e progetti in un'ottica di crescita e continuità aziendale».

Le decisioni sono condivise in un confronto costruttivo che garantisce la coerenza strategica

**OGNI STABILIMENTO PEI
PREDILIGE LA FILIERA LOCALE,
PRATICA FONDAMENTALE
PER LA CRESCITA E LA
SOSTENIBILITÀ DEL TERRITORIO,
RESTITUENDO MOLTO A LIVELLO
SOCIALE**



necessaria a presidiare la posizione di leadership conquistata nel tempo e la rapidità decisionale che il mercato oggi più che mai ci richiede.

PEI presenta un modello diverso, ma ugualmente orientato alla velocità e all'efficacia dei processi decisionali, grazie a una struttura organizzativa volutamente snella. Giorgio Tabellini osserva: «PEI è gestita attraverso una struttura snella e orizzontale, con "catene di comando" molto corte e accessibili, dove le indicazioni strategiche e operative viaggiano in fretta e senza ostacoli burocratici, i flussi sono veloci, garantendo efficienza e puntualità. Pur essendo ormai un'azienda di grandi dimensioni, l'impronta gestionale è in effetti rimasta fedele a un modello familiare, che oggi vede al vertice, oltre al presidente e fondatore, tre soci

dirigenti che mantengono anche ruoli operativi, a stretto contatto con i collaboratori. In questo modo la risposta al variare delle dinamiche del mercato, sia di tipo tecnico che economico, rimane veloce, diretta e molto efficace».

Nel caso di Sorma, la governance familiare si combina con una dimensione aziendale strutturata, generando un equilibrio tra solidità e reattività. Alessandro Sorgato racconta: «Il vantaggio di Sorma deriva dalla combinazione ideale tra composizione del management e dimensioni dell'impresa. La guida dell'azienda è familiare, ma le dimensioni sono comunque importanti perché oggi contiamo circa un centinaio di dipendenti nell'headquarter di Mestre, cui si affiancano i collaboratori delle sedi consociate europee. Questo mix rappresenta un significativo vantaggio perché ci consente di essere abbastanza strutturati per poter essere competitivi globalmente e, al tempo stesso, sufficientemente agili da mantenere la necessaria reattività in termini di velocità decisionale, capacità di investimento e adattabilità ai cambiamenti dei mercati. Possiamo prendere decisioni cruciali – come investimenti logistici o la presenza in nuovi mercati – in modo diretto e con tempi relativamente rapidi, evitando l'eccessiva burocrazia che caratterizza le grandi aziende. L'essere supportati da valori familiari forti e condivisi con i collaboratori ci offre infine una visione solida sul lungo periodo».

Anche per Dallan la governance familiare ha avuto un ruolo centrale nel garantire continuità, coerenza organizzativa e rapidità di risposta, accompagnando la crescita e l'integrazione aziendale. Andrea Dallan evidenzia: «La leadership familiare ha svolto un ruolo cruciale nel garantire la visione di lungo periodo e la coerenza necessaria per costruire un modello organizzativo solido. La transizione da un gruppo di aziende specializzate a un'unica realtà integrata ha richiesto tempo, ma ha permesso di creare una struttura agile e completa, in grado di sviluppare internamente tutti i principali elementi di un impianto produttivo.

Oggi, nel nuovo headquarter aziendale, tutti i reparti tecnici si trovano sotto lo stesso tetto, favorendo uno scambio continuo di informazioni e una maggiore reattività. Questa integrazione verticale consente di innovare più velocemente e di offrire impianti che sono vere e proprie "macchine pensanti", capaci di adattarsi alle condizioni operative e di supportare il cliente in modo diretto ed efficace».

VALORI CONDIVISI

Nelle imprese familiari, il tema della continuità passa inevitabilmente dalle persone. È attraverso il capitale umano che si trasmettono competenze tecniche, cultura industriale e valori condivisi, e il passaggio generazionale si misura proprio nella capacità di tenere insieme esperienza, nuove professionalità e visione di lungo periodo.

Per Dallan, questo aspetto è strettamente connesso alla complessità tecnologica degli impianti e alla dimensione internazionale dell'attività. Andrea Dallan spiega: «Operare in molti Paesi mantenendo coerenza, velocità decisionale e qualità elevata è una sfida complessa. In Dallan, questa sfida è affrontata attraverso un modello di governance che unisce la solidità della gestione familiare alla dinamicità di un team manageriale giovane e competente. Dietro ogni grande innovazione tecnologica ci sono persone. Per questo l'azienda ha investito massicciamente nel ricambio generazionale: giovani ingegneri meccanici, elettronici, informatici affiancano i professionisti senior. Non è solo trasferimento di conoscenze tecniche, ma anche di quella sensibilità che consente di interpretare il comportamento delle macchine e prevenire criticità operative».

In Rettificatrici Ghiringhelli, il passaggio generazionale viene letto come un percorso consapevole, costruito nel dialogo tra famiglia, impresa e professionalità presenti in azienda. Patrizia Ghiringhelli racconta: «La continuità generazionale per noi non è mai stata una semplice eredità, ma un percorso strutturato e consapevole. Io e mia sorella, così come nostro padre e i nostri zii, non abbiamo subito alcun tipo di pressione o condi-



LA VOGLIA CONTINUA DI RINNOVARSI E LA CULTURA DELL'ASCOLTO CI SPINGONO OGNI GIORNO A LAVORARE PER NUOVE SOLUZIONI CHE POSSANO RENDERE PIÙ EFFICIENTE IL LAVORO DEI CLIENTI



Alessandro Sorgato,
direttore commerciale divisione cutting tools di Sorma

zionamento. Il nostro ingresso in azienda è stato puramente volontario e consapevole. Ad ogni passaggio si è reso necessario mettere a confronto i valori e la cultura industriale della nostra famiglia con le altre professionalità presenti in azienda e con le nuove generazioni. Dall'incontro tra competenze diverse l'azienda ne ha sempre beneficiato, rafforzando la propria competitività nel lungo periodo».

In Sorma, il tema si inserisce in una traiettoria di lungo periodo che coinvolge oggi la quarta generazione e conferma il ruolo dei valori etici e del capitale umano come elementi di continuità.

«Ancora oggi Sorma - spiega Alessandro Sorgato - è gestita dalla stessa famiglia che l'ha fondata: siamo alla quarta generazione, che sta cominciando ad affacciarsi in azienda. Questa peculiarità ci ha sempre garantito una continuità e una trasmissione di esperienze da una generazione all'altra». In oltre 75 anni di attività, i valori etici di Sorma sono rimasti un punto fermo transgenerazionale. Onestà, trasparenza e sostenibilità trovano applicazione concreta nell'operato quotidiano e nel rapporto con collaboratori, partner e clienti.

«Grazie a questo approccio abbiamo mantenuto una solidità costante nel tempo, anche nei periodi più complessi, costruendo relazioni durature basate su fiducia e condivisione di responsabilità».

LEGAME COL TERRITORIO

Per PEI, il legame con il territorio e con la filiera locale rappresenta una componente strutturale del modello di sviluppo. Giorgio Tabellini spiega: «PEI è una realtà che crede fermamente nell'importanza del ruolo delle imprese sul territorio, nella responsabilità sociale e nello sviluppo sostenibile, che passa attraverso una politica di ricerca e di innovazione non solo mirata alla qualità dei prodotti che mette sul mercato, ma anche al benessere dell'ambiente circostante». Il territorio ha permesso a PEI di crescere durante tutti questi anni restituendo molto sia in termini materiali sia, soprattutto, a livello sociale. «Anche per questo motivo ogni nostro stabilimento predilige la filiera locale, pratica fondamentale per la crescita e la sostenibilità del territorio».

Nel caso di Dallan, la crescita dimensionale e internazionale è stata accompagnata da un rafforzamento dell'integrazione organizzativa, pensata per garantire coerenza interna e continuità nel rapporto con i clienti.

Anche in Sorma, la crescita internazionale viene letta dentro una visione di lungo periodo, sostenuta da una governance familiare capace di accompagnare investimenti e scelte strategiche.

Alessandro Sorgato conclude: «il vantaggio di Sorma deriva dalla combinazione ideale tra composizione del management e dimensioni dell'impresa. Questo mix ci consente di essere sufficientemente strutturati per competere a livello globale e, allo stesso tempo, abbastanza agili da mantenere una reale capacità di investimento e di adattamento ai mercati».

