

SaronnoNews

“Ci vuole una generazione”: così la I.M.P. di Saronno passa dall'azienda di famiglia al management

Stefania Radman · Thursday, October 1st, 2026

Il 25 aprile 1945, giorno della Liberazione, **Ernesto Malvestiti**, appena ventiquattrenne, fonda a **Cinisello Balsamo** la Ernesto Malvestiti S.p.A., che progetta e costruisce stampi di precisione in metallo duro per la tranciatura della lamiera. Il mestiere l'aveva imparato a cavallo della guerra, gestendo un'officina che costruiva ricambi per gli aeroplani. Negli anni diventa un imprenditore affermato e un cavaliere del lavoro.

Nel 1978 arriva la svolta che porta a **Saronno**. In aeroporto Ernesto Malvestiti, insieme a uno dei figli, incontra **Alberto Proserpio**, direttore generale di una società di componentistica in plastica che sognava di mettersi in proprio. Nasce così I.M.P., con i capitali della famiglia Malvestiti e l'idea imprenditoriale di Proserpio: «Un venture capital ante litteram» come lo definisce il nipote. Proserpio guida l'azienda per una trentina d'anni, fino ai primi anni del 2000, poi passa il testimone a **Gabriele Malvestiti**, figlio del fondatore e attuale presidente.

È la storia che **Mattia Malvestiti**, terza generazione e oggi alla guida dell'azienda come direttore generale, ha ripercorso a *Materia d'Impresa*. Racconta che Saronno fu scelta perché Proserpio era di lì, ma anche per la posizione: vicina a Milano e a Cinisello Balsamo, sede dell'azienda di famiglia e zona di nascita di Ernesto, e ben collocata nella «plastic valley» del Varesotto.

Prima fuori, poi dentro

Malvestiti è entrato in I.M.P. a fine 2020, dopo un percorso fuori dall'azienda. Dopo gli **studi in Inghilterra** ha passato quasi due anni a Chennai, nel **sud dell'India**, in un'altra attività di famiglia che produce stampi e componenti tranciati. Poi è tornato a **Milano** a lavorare nella consulenza strategica in **MBS Consulting, spin-off di McKinsey**.

Spiega così la scelta: «Se uno nasce all'interno di una famiglia imprenditoriale, l'azienda è un po' come un fratello», quindi l'idea di entrarci resta sempre. Ma misurarsi prima in un contesto slegato dalle dinamiche familiari, dice, è fondamentale: «Avere un capo che ti dice: “questo lavoro qui fa schifo, vai e rifallo” è comunque un elemento di grande crescita».

Dal nonno, che ha conosciuto poco sul piano lavorativo, ricorda due frasi: «Fai qualcosa che ti piace e non lavorerai mai un giorno della tua vita» e «I problemi grandi falli diventare piccoli». Quest'ultima, osserva, è anche la lezione della consulenza: scomporre un problema grande in tanti

problemi piccoli. Dal padre invece, ha spiegato di aver imparato il senso del dovere e della responsabilità verso le persone, in particolare quelle che lavorano in azienda, e «L'importanza di esserci».

Cultura dei numeri e manager esterni

Fin qui la continuità. Ma non è tutto statico in Imp, specie dal suo arrivo.

Così gli chiediamo: cosa ha voluto cambiare? «La risposta semplice sarebbe tutto», scherza, ma poi corregge: non bisogna riparare ciò che funziona. «Il punto è che noi siamo in un contesto che muta in fretta. Dal 2020 – ricorda – non c'è stato un anno normale: prima il Covid, poi l'inflazione più alta degli ultimi sessant'anni, il blocco del canale di Suez, la guerra in Ucraina, quella in Israele. Le aziende sono organismi vivi, fatti di persone, e devono saper cambiare con il contesto».

Così, ha concentrato il lavoro su due fronti. Il primo è la **cultura dei numeri**, cioè “prendere decisioni data driven e non solo experience driven”: l'esperienza di tecnici con quaranta o cinquant'anni di anzianità resta fondamentale, ma non basta più per reagire in fretta. Il secondo è **portare competenze nuove**, con il sostegno del padre e del resto della famiglia, che rimane socia: manager arrivati da contesti più grandi e strutturati, a cui dare delega e responsabilità sulla propria area.

I nuovi manager arrivano da realtà diverse. Dalle multinazionali dell'automotive, settore di cui sono spesso fornitori, sono arrivati casi di successo e casi meno riusciti: funziona chi sa adattare le proprie competenze a una PMI, dove bisogna anche «far vedere come si fa». Nell'area commerciale le esperienze vengono da aziende anche controllate da fondi, non necessariamente multinazionali.

Quanto tempo serve per far diventare manageriale un'azienda familiare? «Se la famiglia vuole rimanere dentro, ci vuole una generazione». L'alternativa, dice, è la vendita a un gruppo più grande o a un fondo «Lì, il cambiamento arriva in un attimo».

Ma far diventare manageriale una azienda familiare, che vuole mantenere la conduzione vale la pena, aggiunge, perché «Le statistiche dicono che le aziende a proprietà o conduzione familiare con logiche manageriali, meritocratiche e di condivisione dei risultati performano meglio anche delle aziende quotate».

Sul perché il cambiamento sia avvenuto proprio ora Malvestiti sottolinea da una parte la generazione del padre che ha preso coscienza come il mercato sia cambiato, e dall'altra c'è stata l'occasione: lui si è messo a disposizione.

Duecento persone e nuovi mercati

I.M.P. conta circa duecento persone. Il mercato di riferimento tradizionale, come per il gruppo Malvestiti, è l'automotive, oggi non in un momento brillante. Da qui la sfida di diversificare il fatturato, anche con acquisizioni, verso mercati che l'azienda ritiene anticiclici: il medicale, legato all'allungamento della vita; l'elettromeccanico, nel trend dell'elettrificazione, anche fuori dall'auto (porta l'esempio delle tapparelle elettriche); il packaging cosmetico, legato alle abitudini di consumo e, osserva, anche alla sostenibilità ambientale.

Il futuro

E tra dieci anni? Malvestiti non parla di quarta generazione: «Prima – dice- bisogna completare l'ingresso della terza e il passaggio tra la seconda e la terza, e questo è legato alla managerializzazione». Si aspetta però, nel futuro, un Gruppo Malvestiti che includa «una IMP con una governance chiara, una struttura manageriale chiara» e, inoltre, di aver vinto le due o tre sfide di cui ha parlato.

This entry was posted on Thursday, October 1st, 2026 at 4:07 pm and is filed under [Economia](#), [Varesotto](#)

You can follow any responses to this entry through the [Comments \(RSS\)](#) feed. You can skip to the end and leave a response. Pinging is currently not allowed.