



# Lo sviluppo delle competenze nelle imprese italiane

**LIUC** | FAMILY  
BUSINESS  
LAB

in collaborazione con



- Negli ultimi anni, le imprese si trovano ad affrontare **sfide** significative (es., le trasformazioni tecnologiche, la pandemia, il cambiamento climatico, i cambiamenti demografici, la guerra, ecc.) che rendono indispensabile lo sviluppo di nuove competenze
- In risposta a questa necessità, la Commissione europea ha lanciato nel 2023 l'«**Anno europeo delle competenze**», con l'obiettivo di sensibilizzare gli Stati Membri, le istituzioni, le parti sociali e le aziende sull'importanza di investire nello sviluppo di nuove competenze, favorendo una partecipazione attiva alla doppia **transizione verde e digitale (twin transition)**

- Valutare in che misura le imprese italiane (a conduzione familiare e non) maturano la consapevolezza e manifestano all'esterno l'esigenza di sviluppare le loro competenze
- Esplorare le relazioni fra disponibilità di competenze ed eventuale coinvolgimento della famiglia nell'impresa
- Guidare conseguentemente individui, imprese e istituzioni nella definizione delle scelte di investimento per lo sviluppo di determinate competenze

# I tipi di competenze oggetto di studio



Competenze tecniche  
per aree funzionali



Competenze digitali  
e di utilizzo di tecnologie 4.0



Competenze ambientali  
o di transizione ecologica/green



Competenze per la  
Governance e la strategia

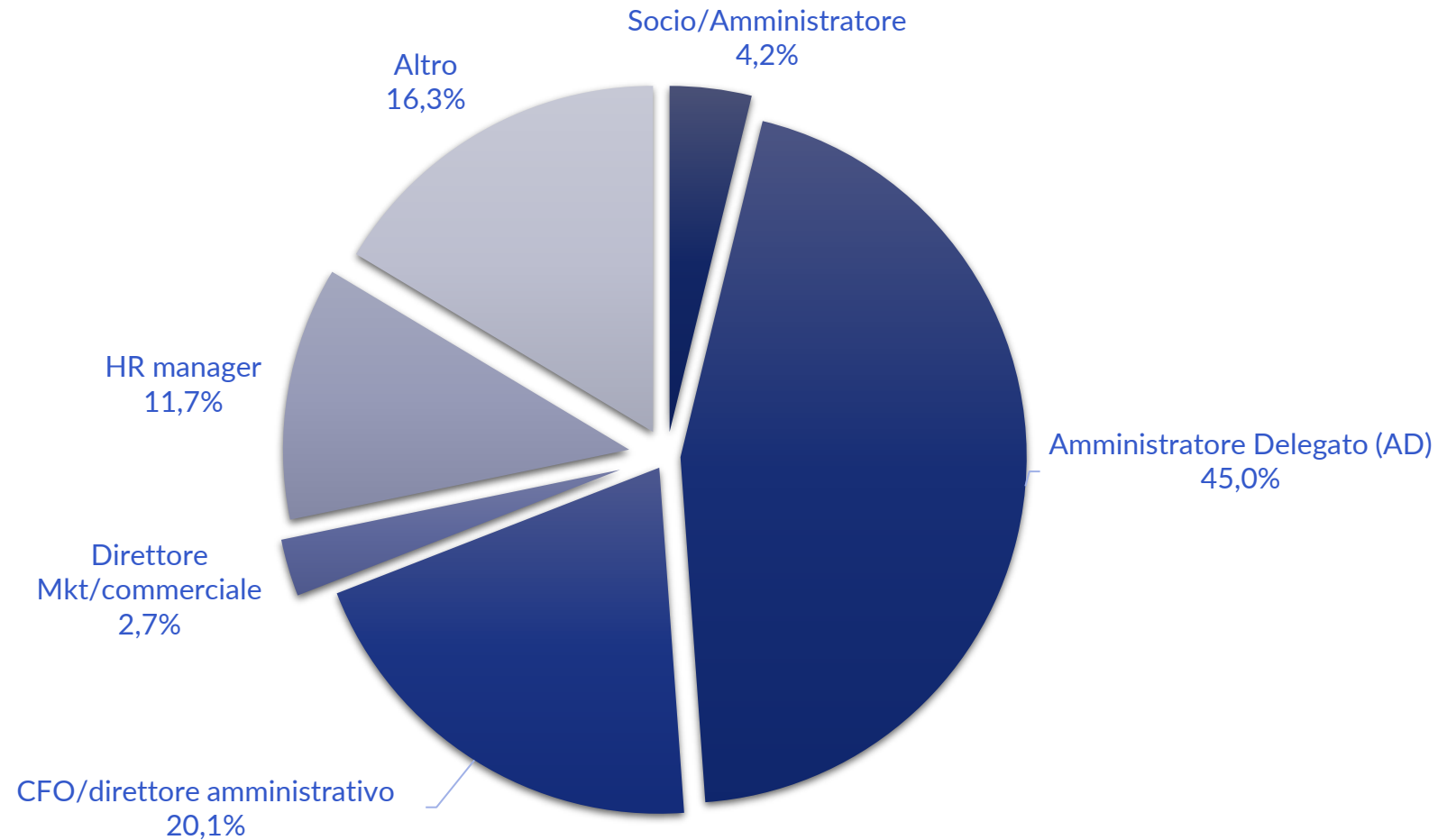
# Questionario

- Unità di analisi: azienda
- Key respondent: Top manager
- Struttura del questionario:
  - parte I: Anagrafica
  - parte II: Analisi delle competenze (tecniche, per la twin transition, governance e strategia)
- Periodo di raccolta dei dati: novembre 2023 - febbraio 2024
- Periodo di analisi dei dati: marzo 2024 - giugno 2024
- Risposte ricevute: 264

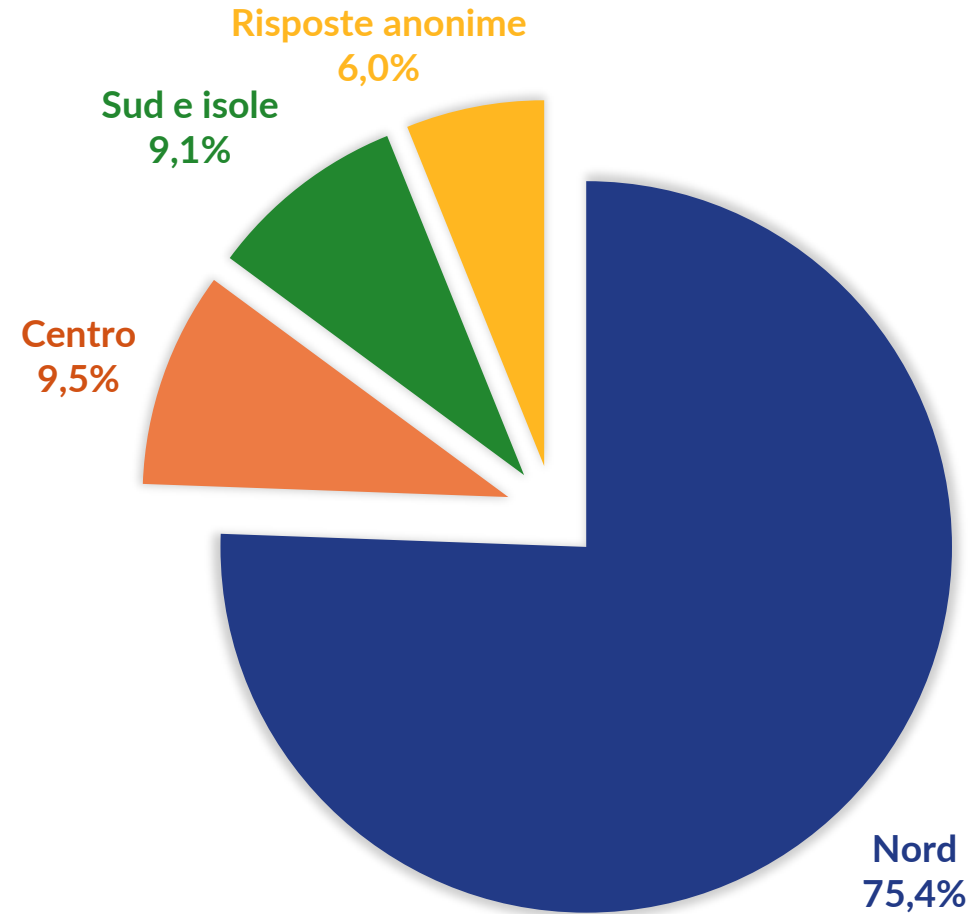


# **Analisi descrittiva delle imprese rispondenti**

# Ruolo aziendale

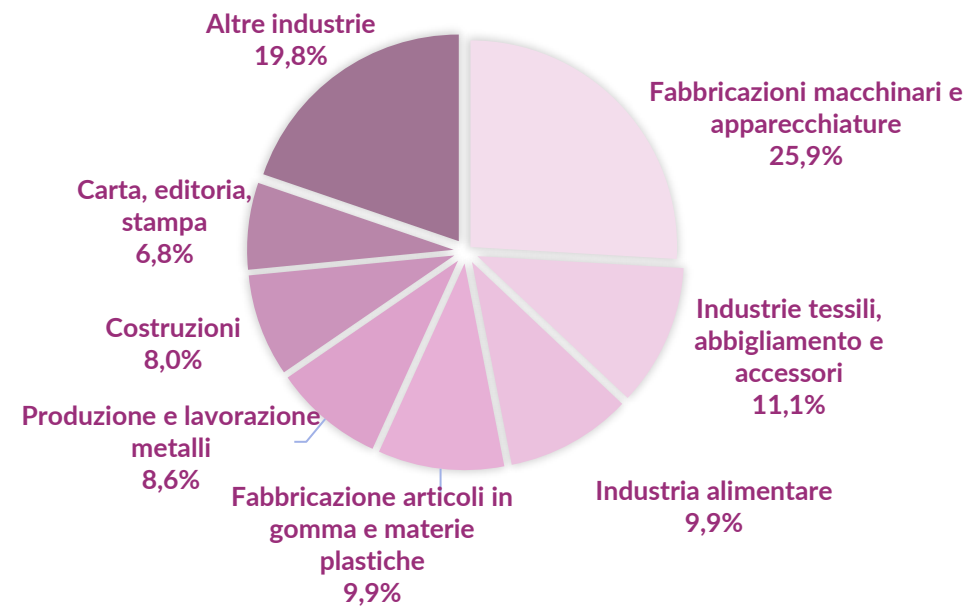
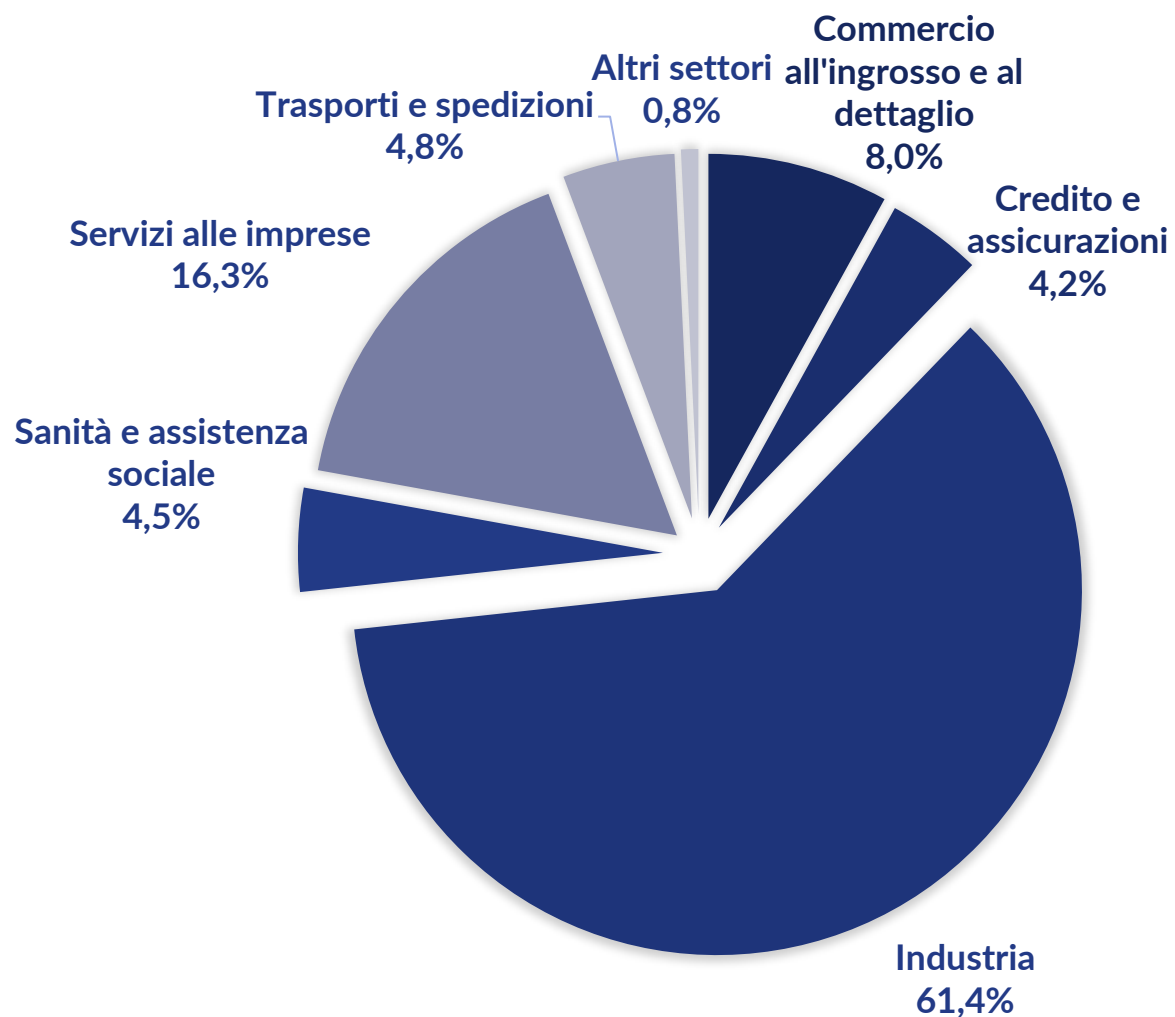


# Distribuzione geografica

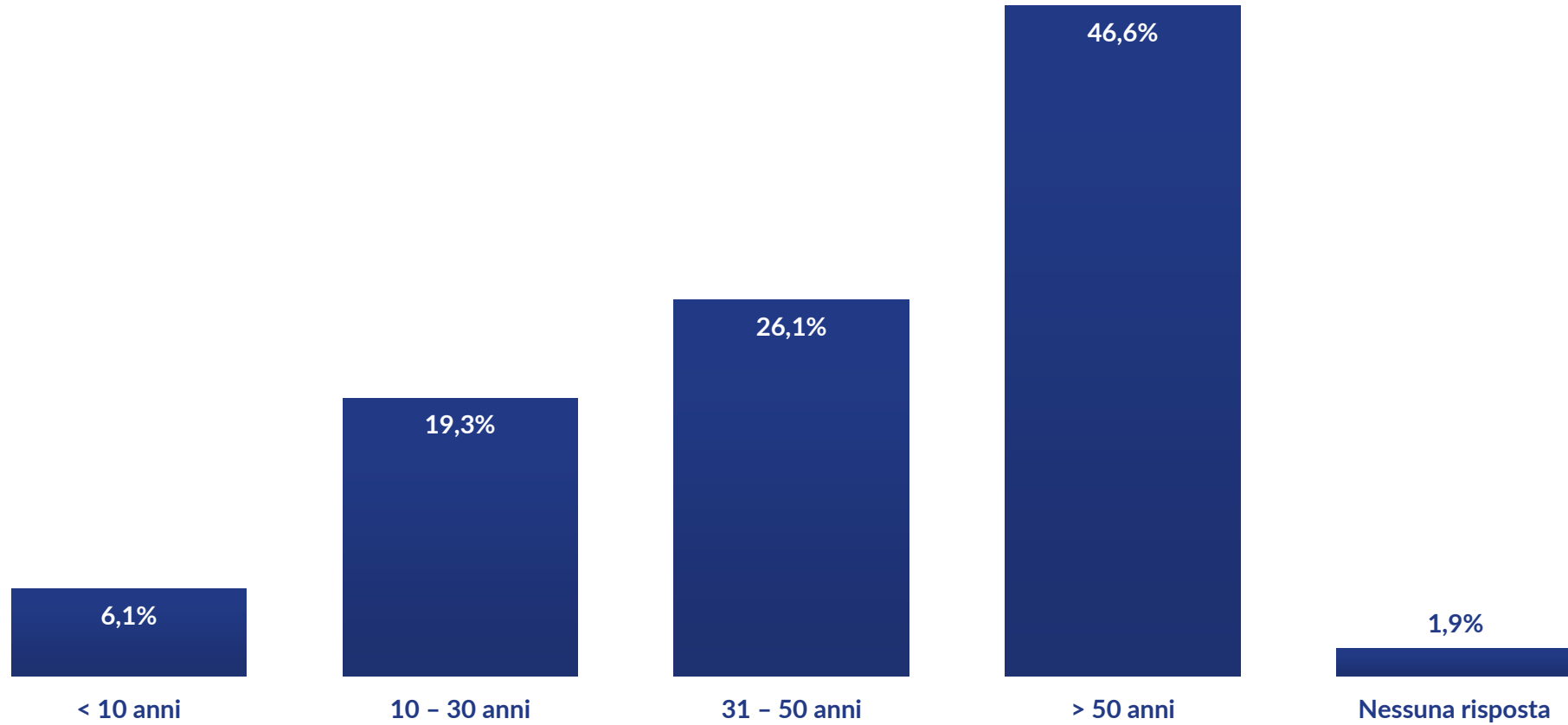




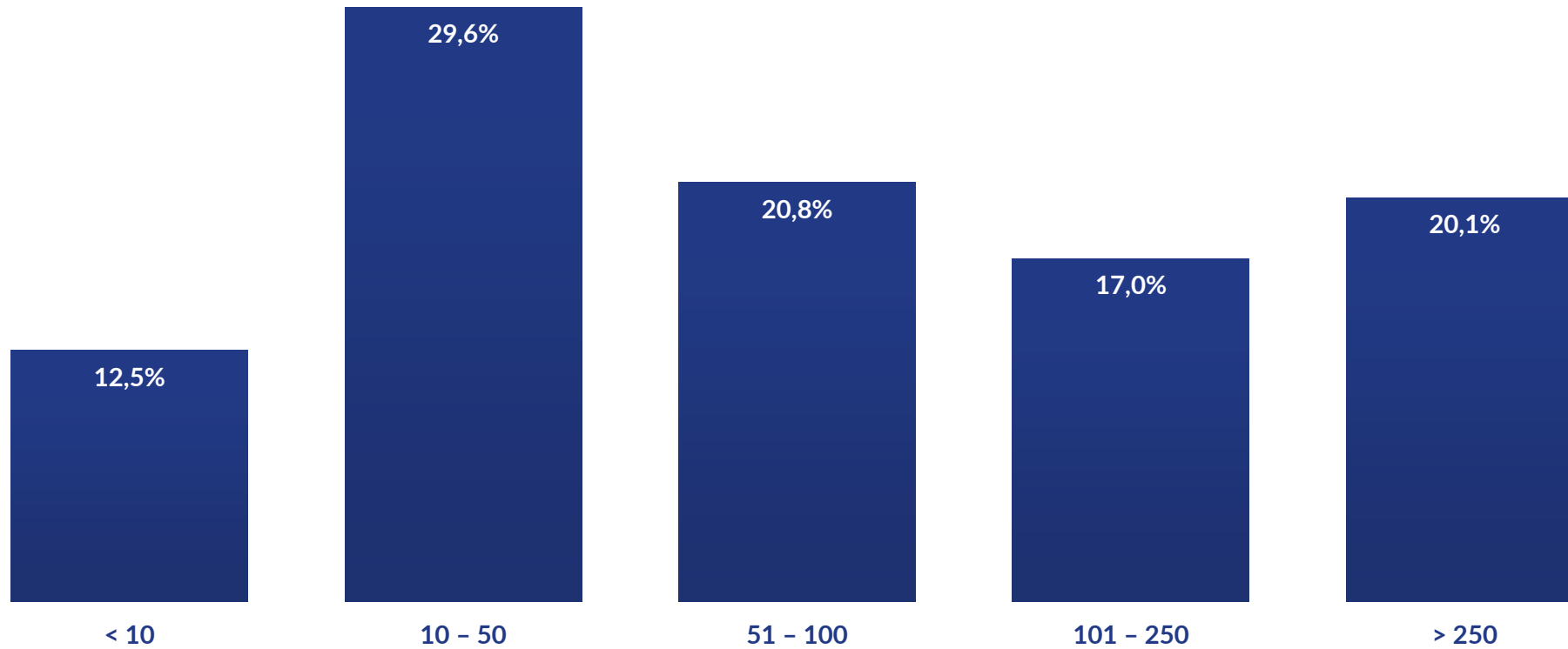
# Settori



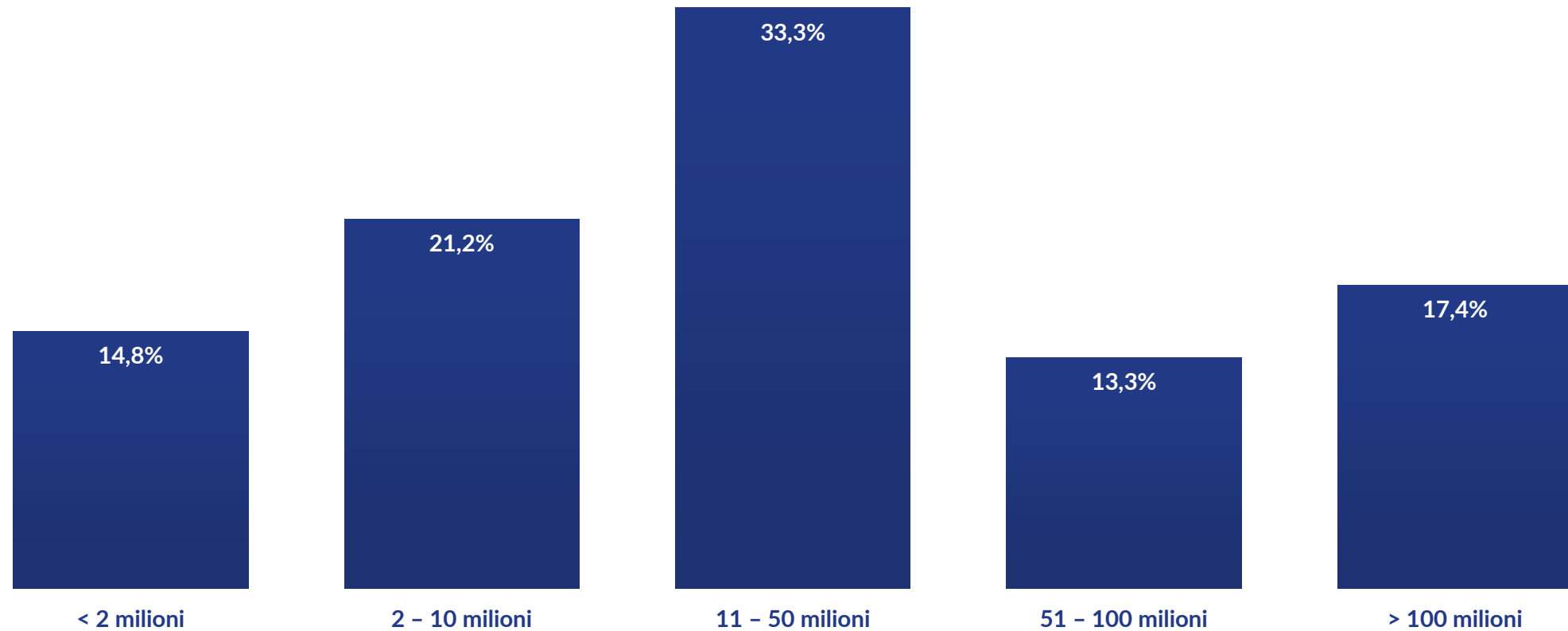
# Età azienda



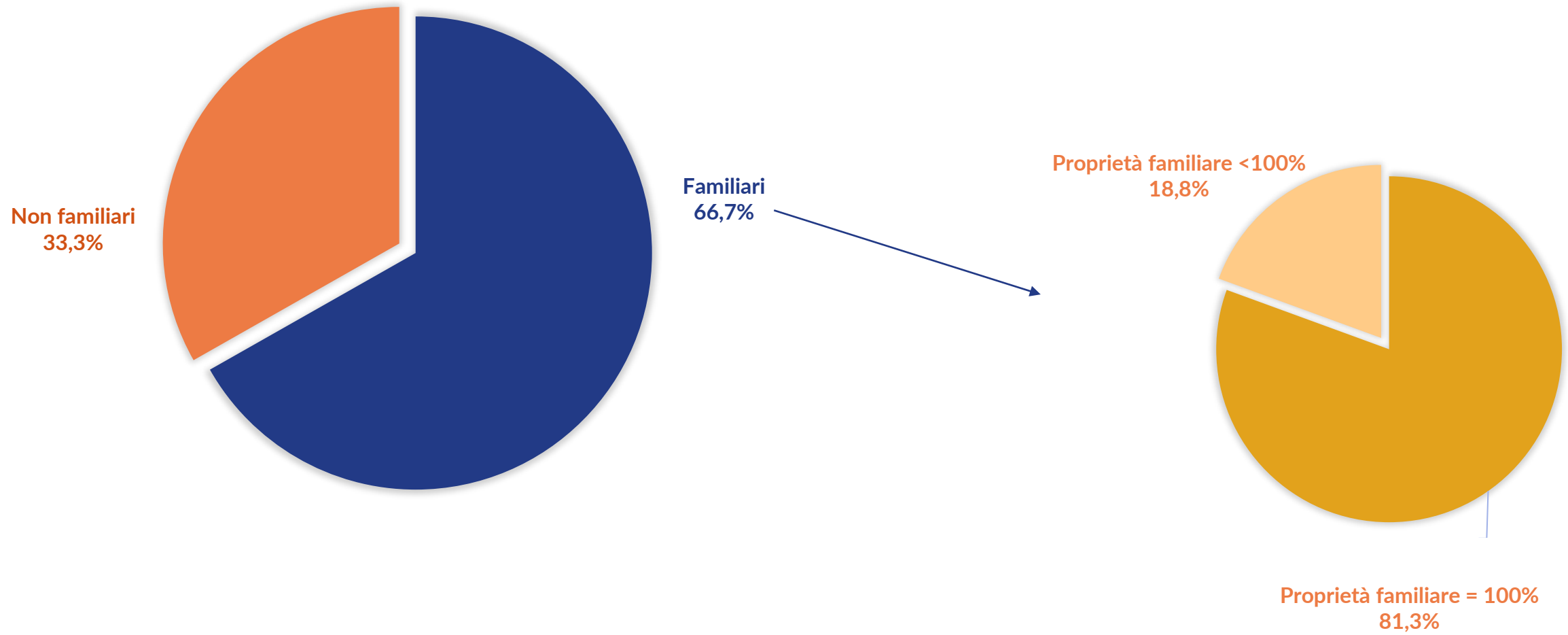
# Dimensione azienda (n. dipendenti)



# Dimensione azienda (fatturato in euro)

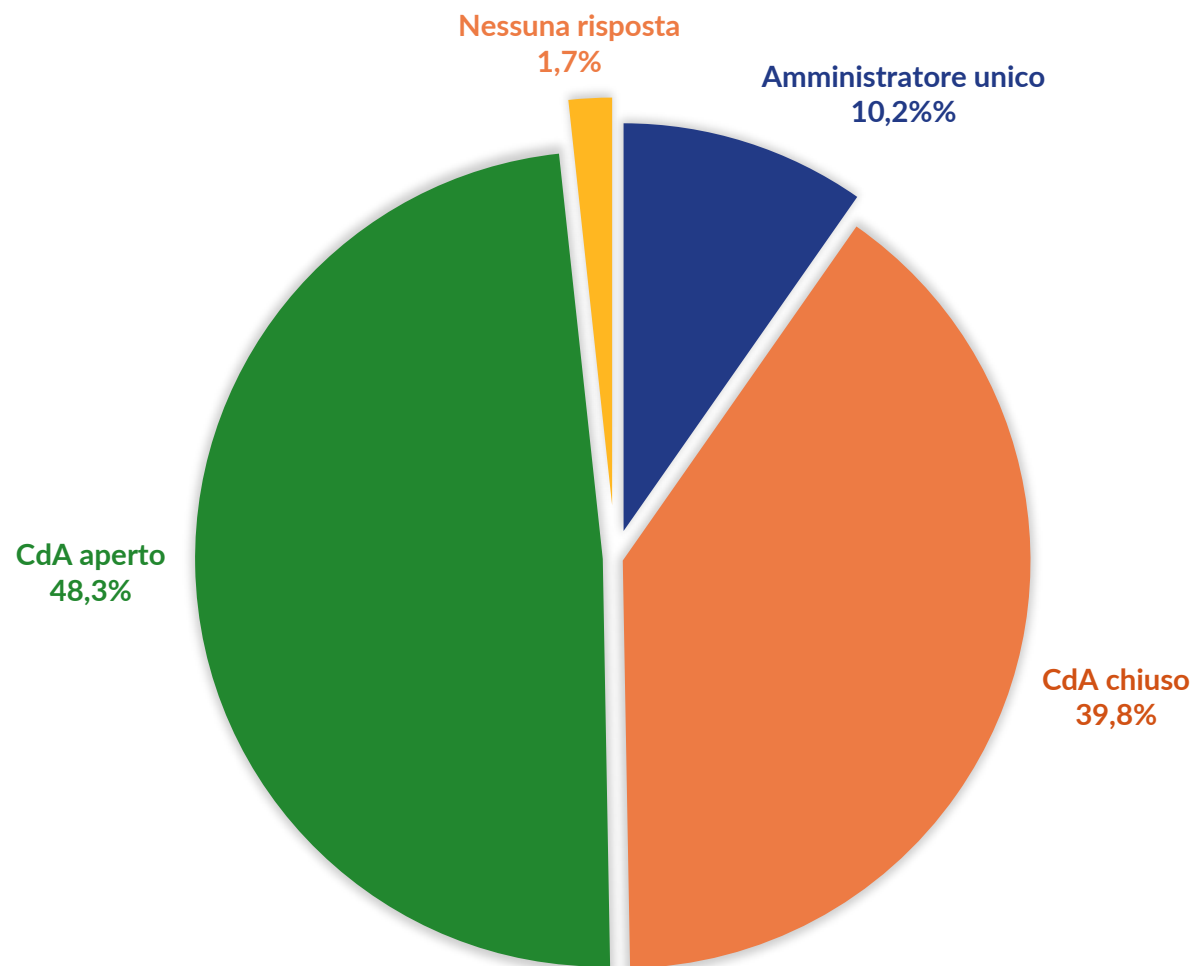


# Proprietà



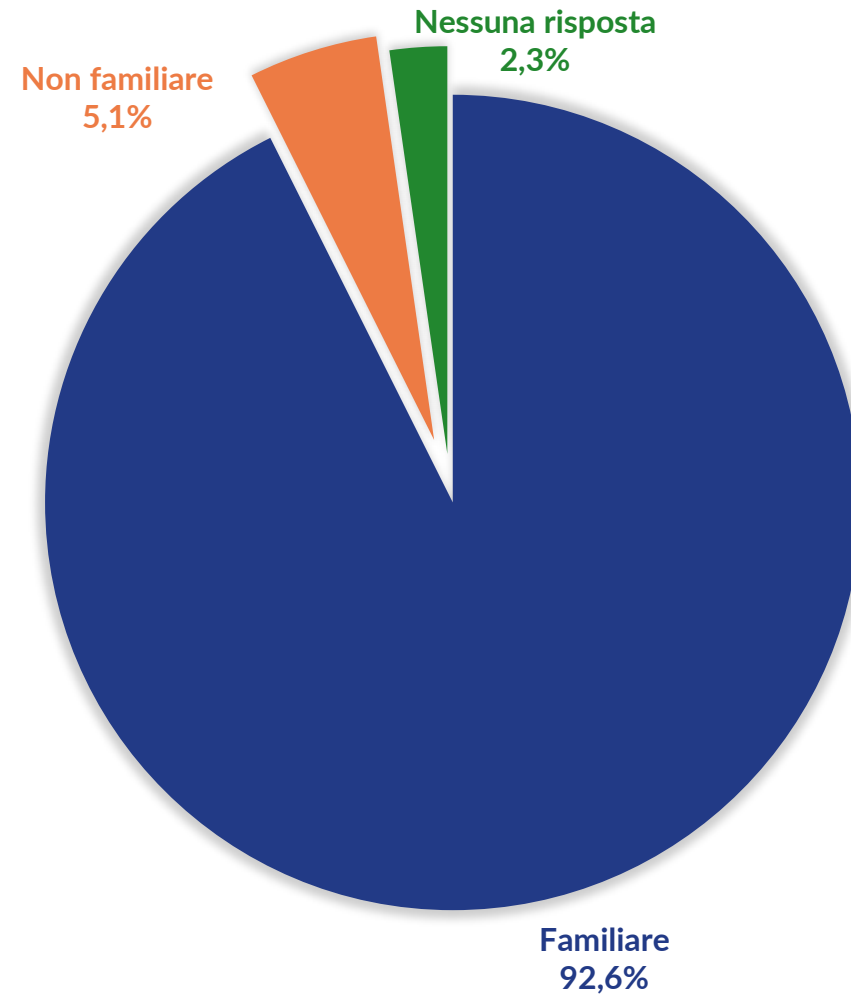
# Consiglio di amministrazione (CdA)

## *Imprese familiari*



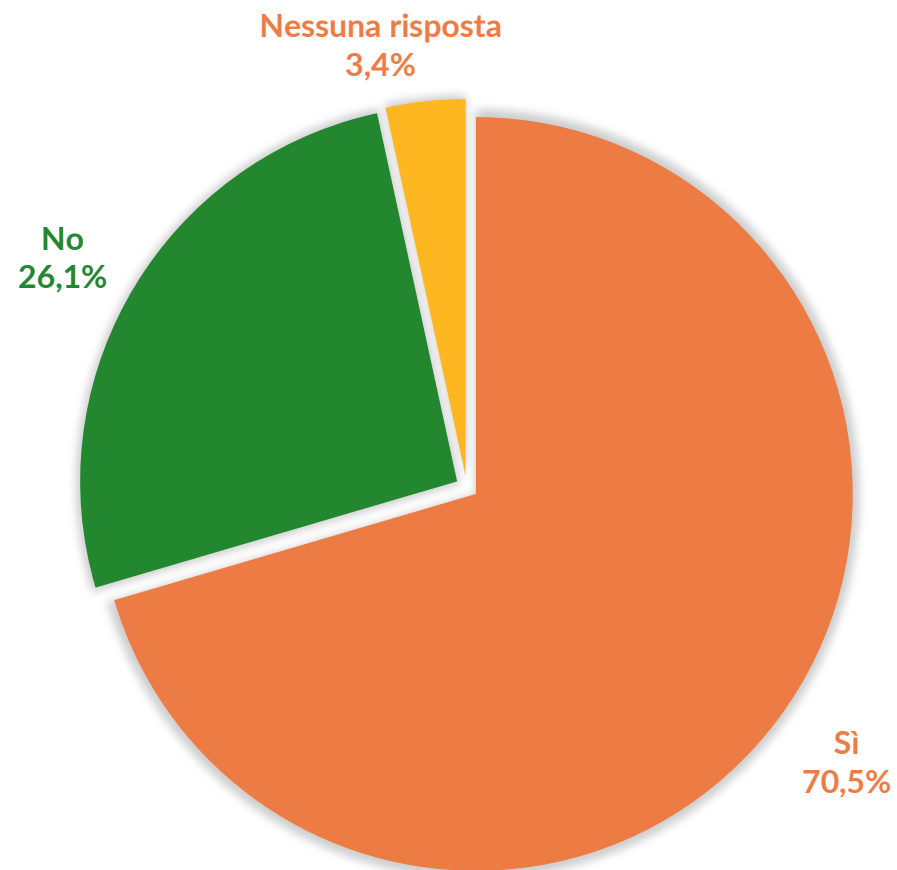
I CdA aperti sono costituiti in media da cinque persone

I CdA chiusi sono costituiti in media da tre persone



# Leadership: l'AD è anche Presidente del CdA?

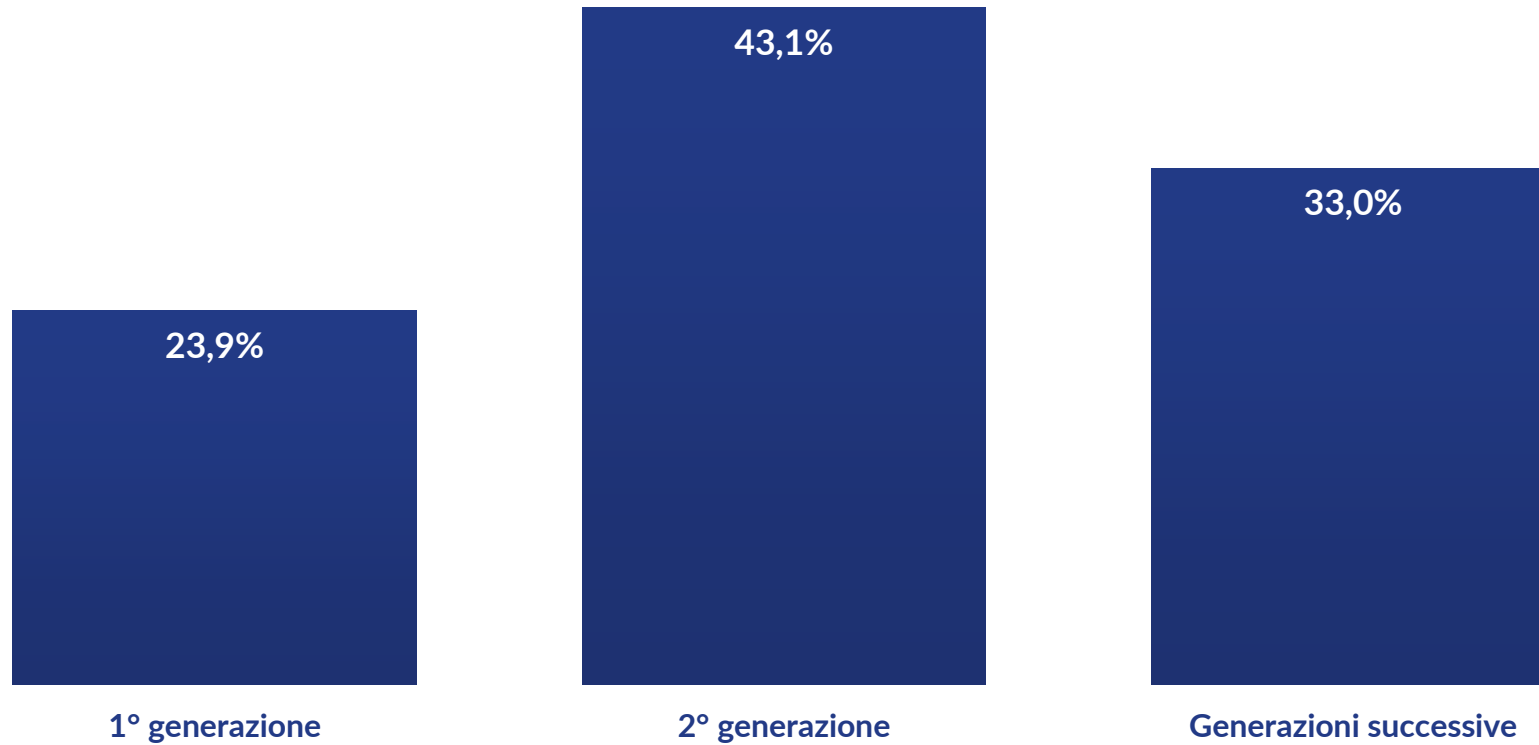
## *Imprese familiari*





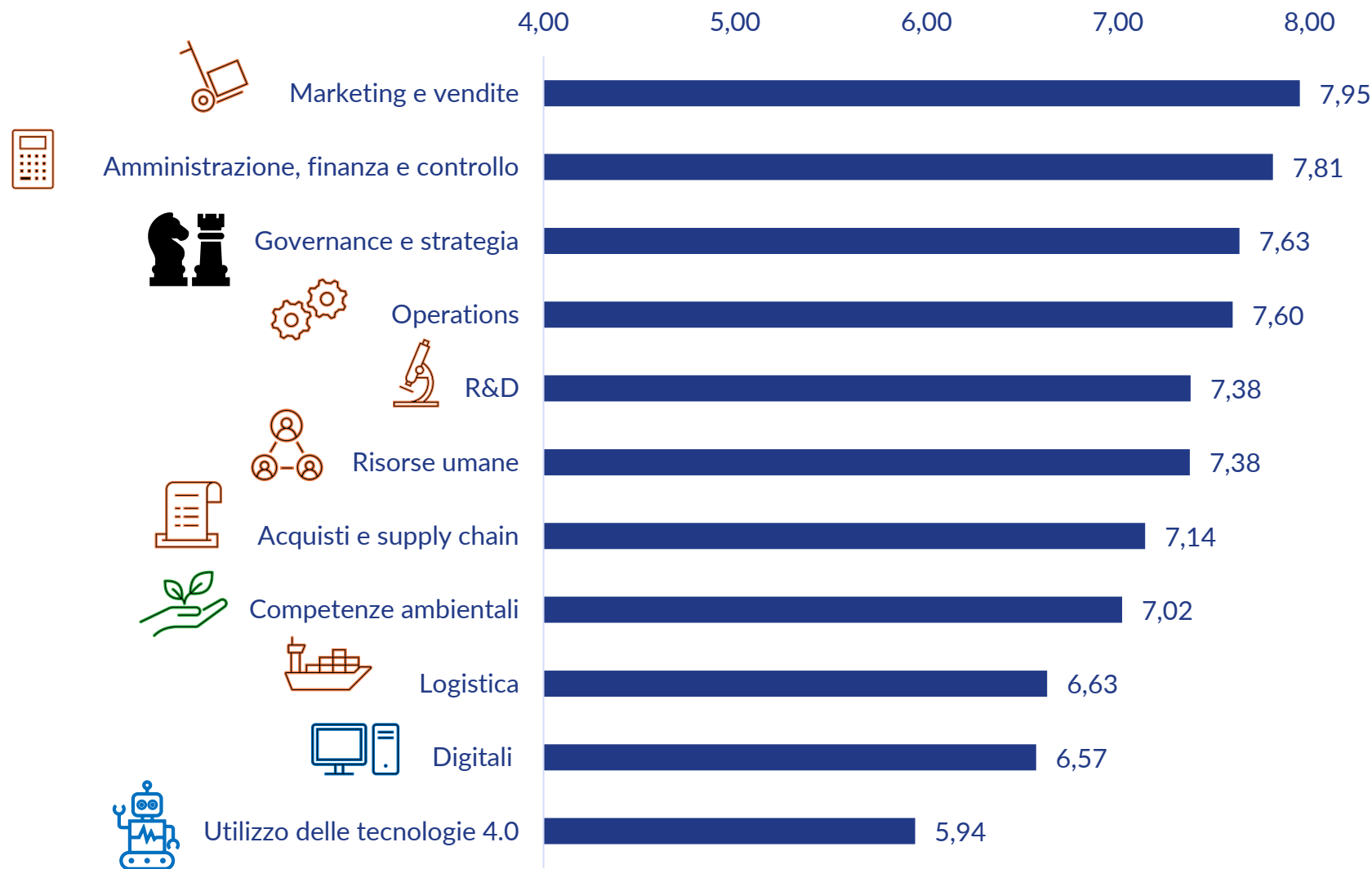
# Generazione alla guida dell'impresa

## *Imprese familiari*



**Quali sono le competenze più rilevanti?**

# Rilevanza delle competenze



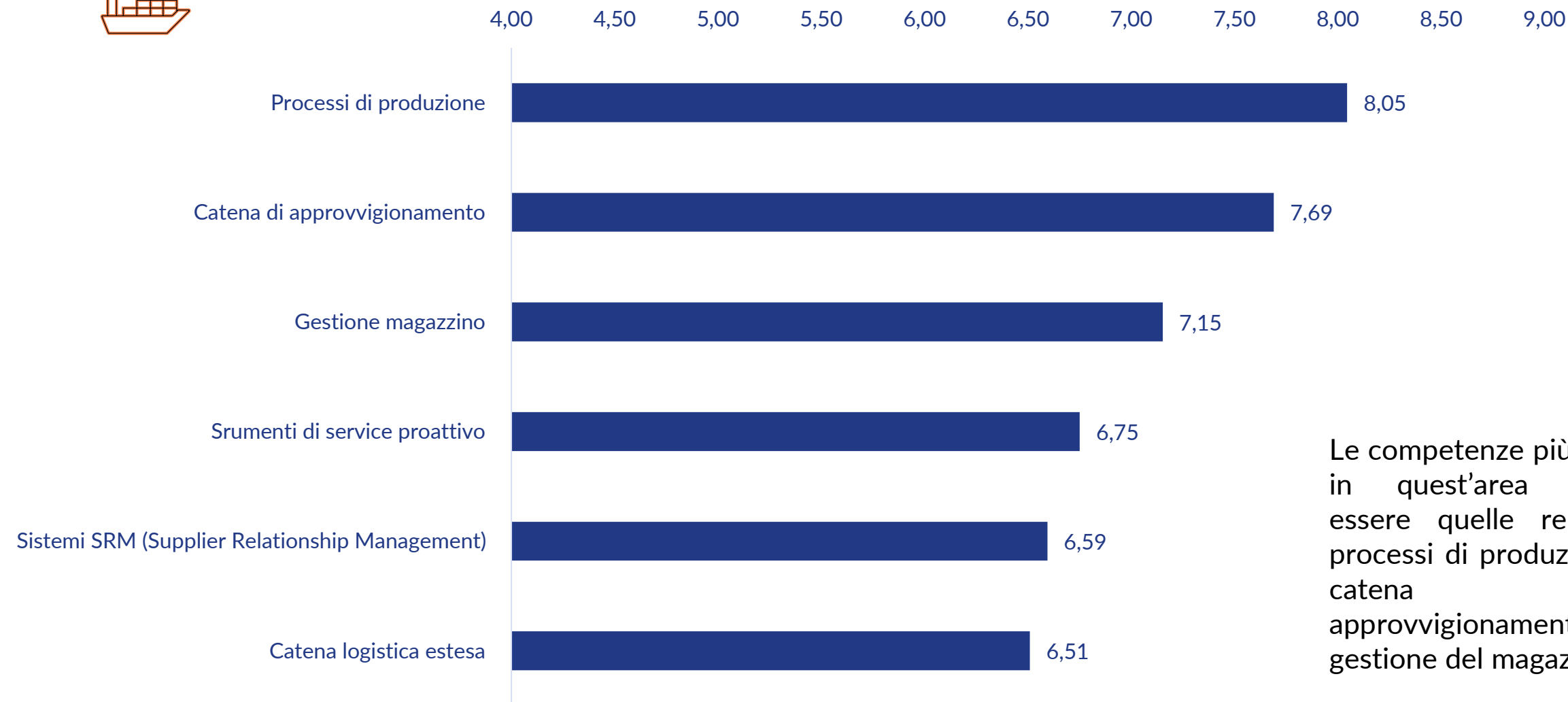
Tra le diverse competenze, le imprese considerano più rilevanti le competenze tecniche per aree funzionali. In particolare, risultano centrali le competenze nelle aree di Marketing e vendite, Amministrazione, finanza e controllo (AFC) e Governance e strategia.



## Competenze tecniche per aree funzionali

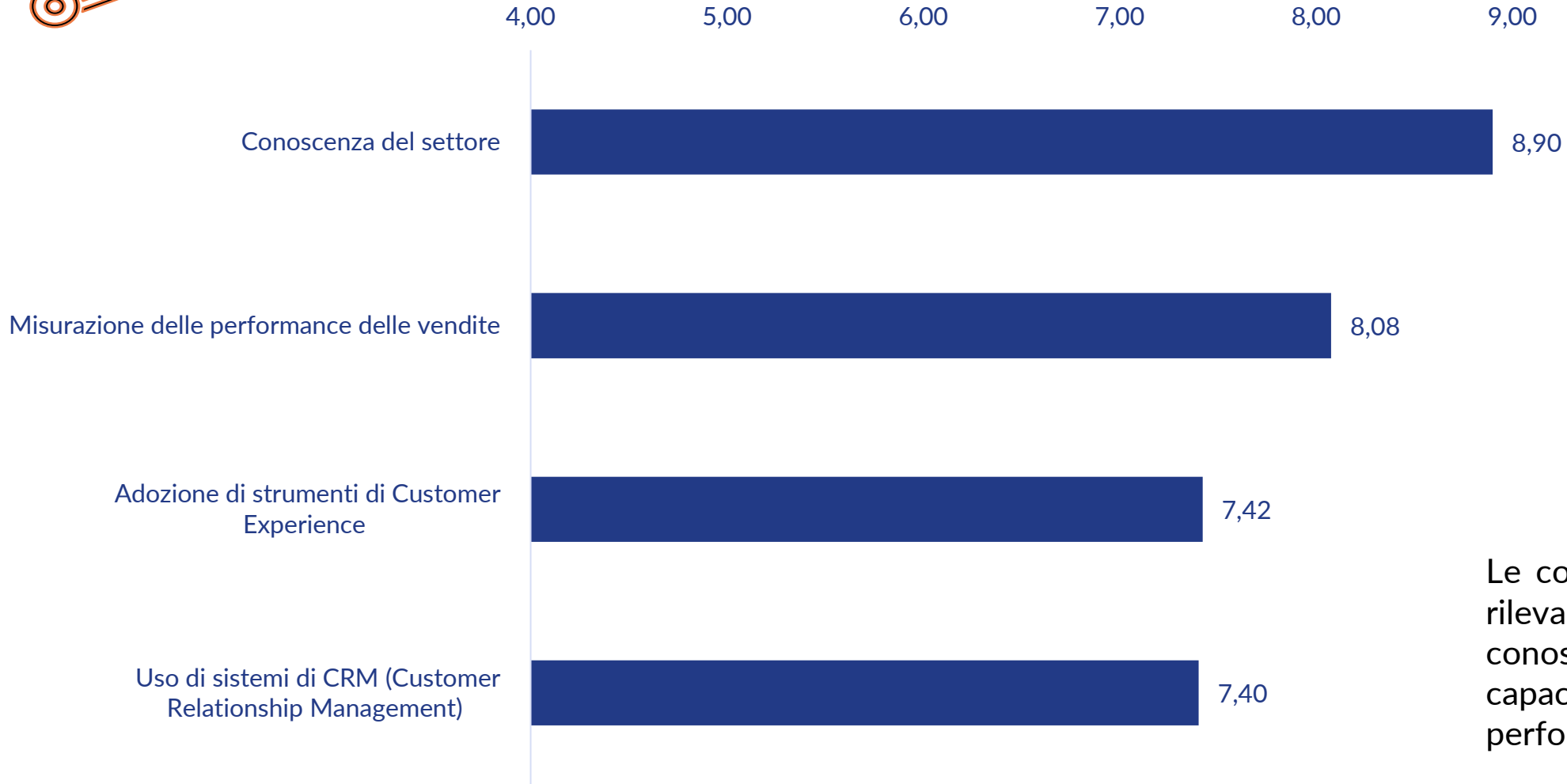
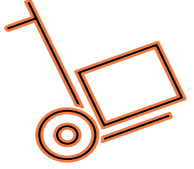


# Operations, Logistica, Acquisti e supply chain

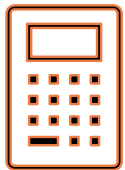


Le competenze più rilevanti in quest'area risultano essere quelle relative ai processi di produzione, alla catena di approvvigionamento e alla gestione del magazzino.

# Marketing e vendite



Le competenze ritenute più rilevanti sono quelle per la conoscenza del settore e la capacità di misurare le performance delle vendite.



# Amministrazione, finanza e controllo

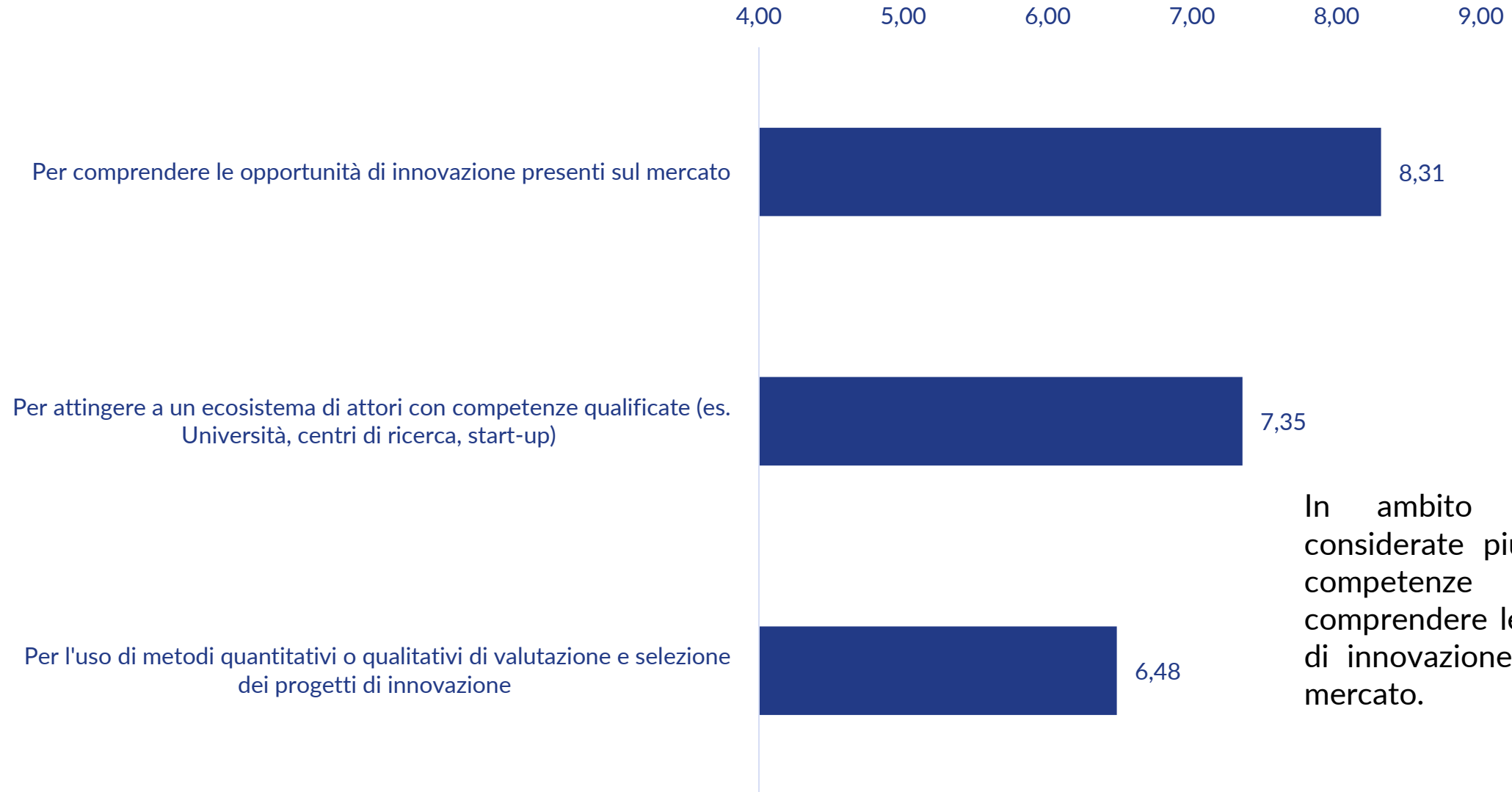


Nell'area AFC le imprese considerano più rilevanti le competenze per la contabilità e il bilancio, per il controllo di gestione e per la fiscalità.

Meno rilevanti sono considerate le competenze per il bilancio integrato e la reportistica ESG (in linea anche con la minor rilevanza attribuita in generale dalle imprese del campione alle competenze ambientali).

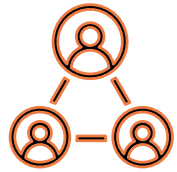


# R&D

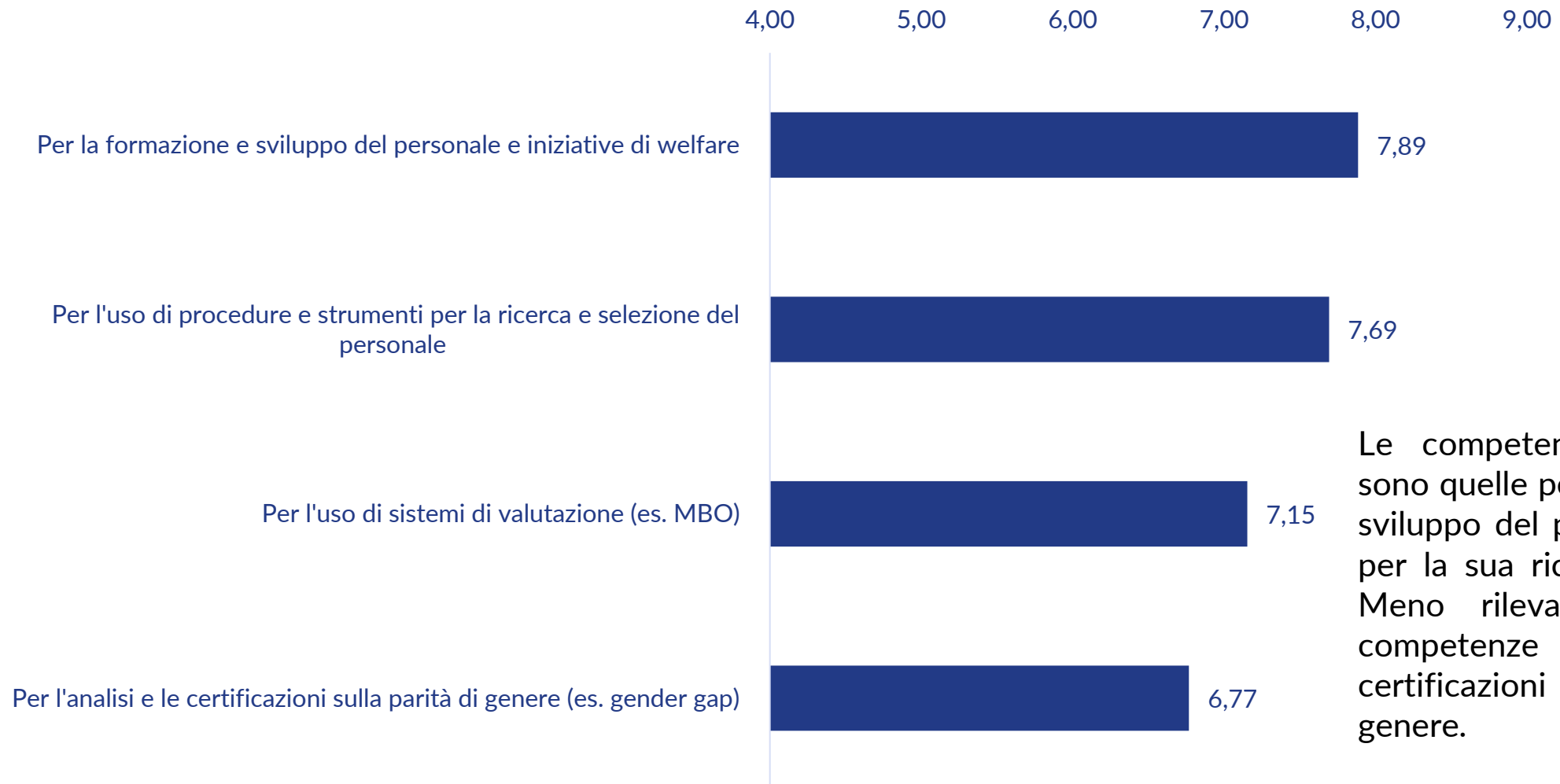


In ambito R&D sono considerate più rilevanti le competenze per comprendere le opportunità di innovazione presenti sul mercato.

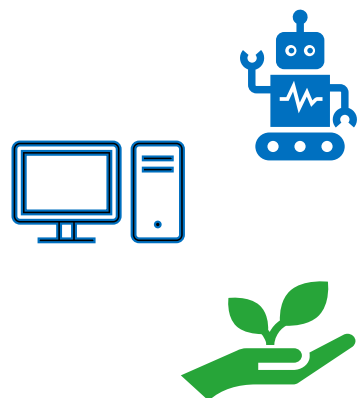




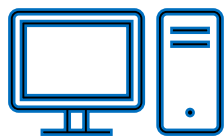
# Risorse umane



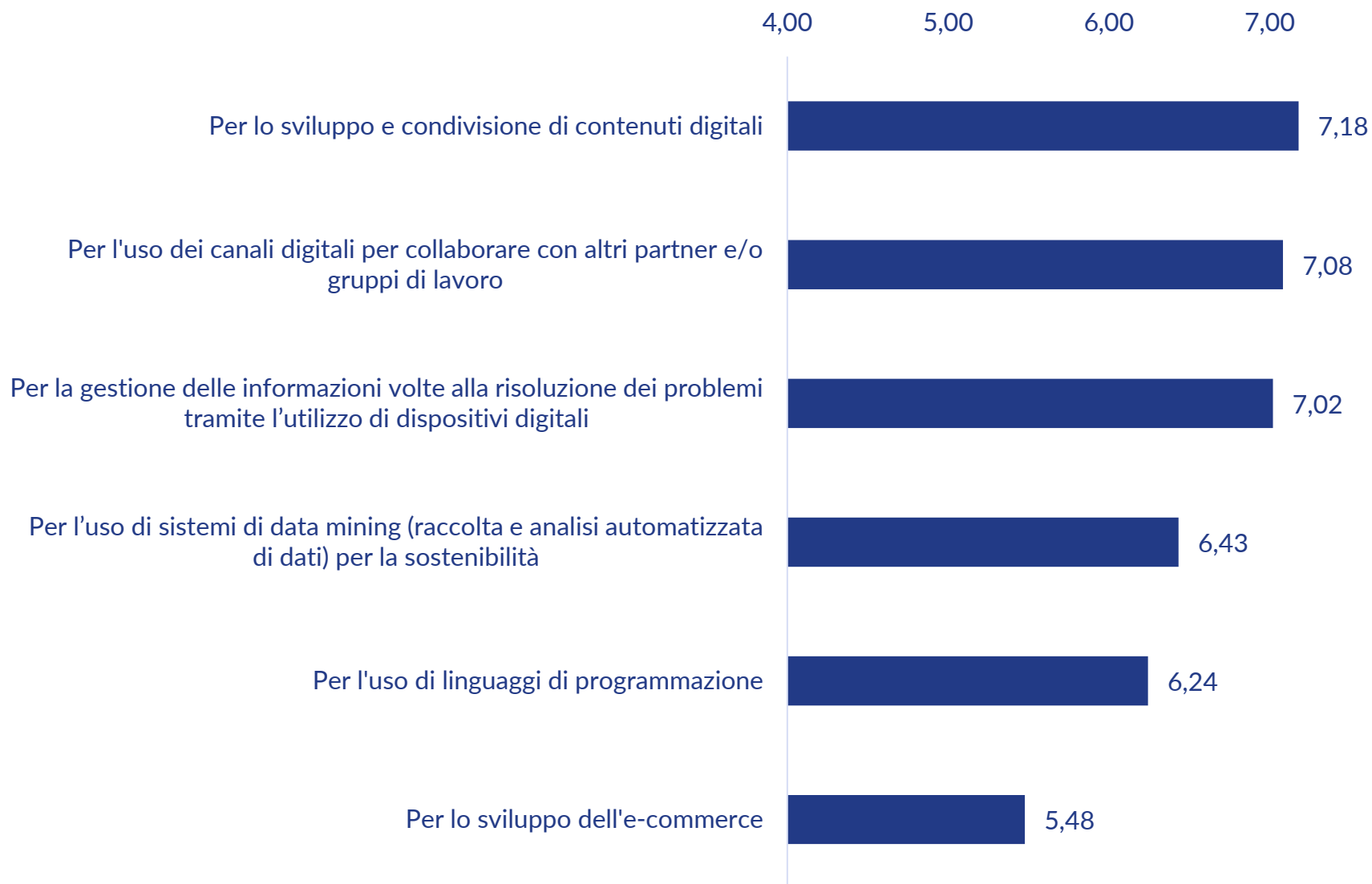
Le competenze più rilevanti sono quelle per la formazione e sviluppo del personale, nonché per la sua ricerca e selezione. Meno rilevanti risultano le competenze per l'analisi e le certificazioni sulla parità di genere.



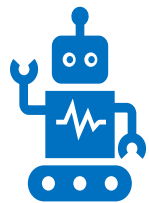
# Competenze per la «twin transition»



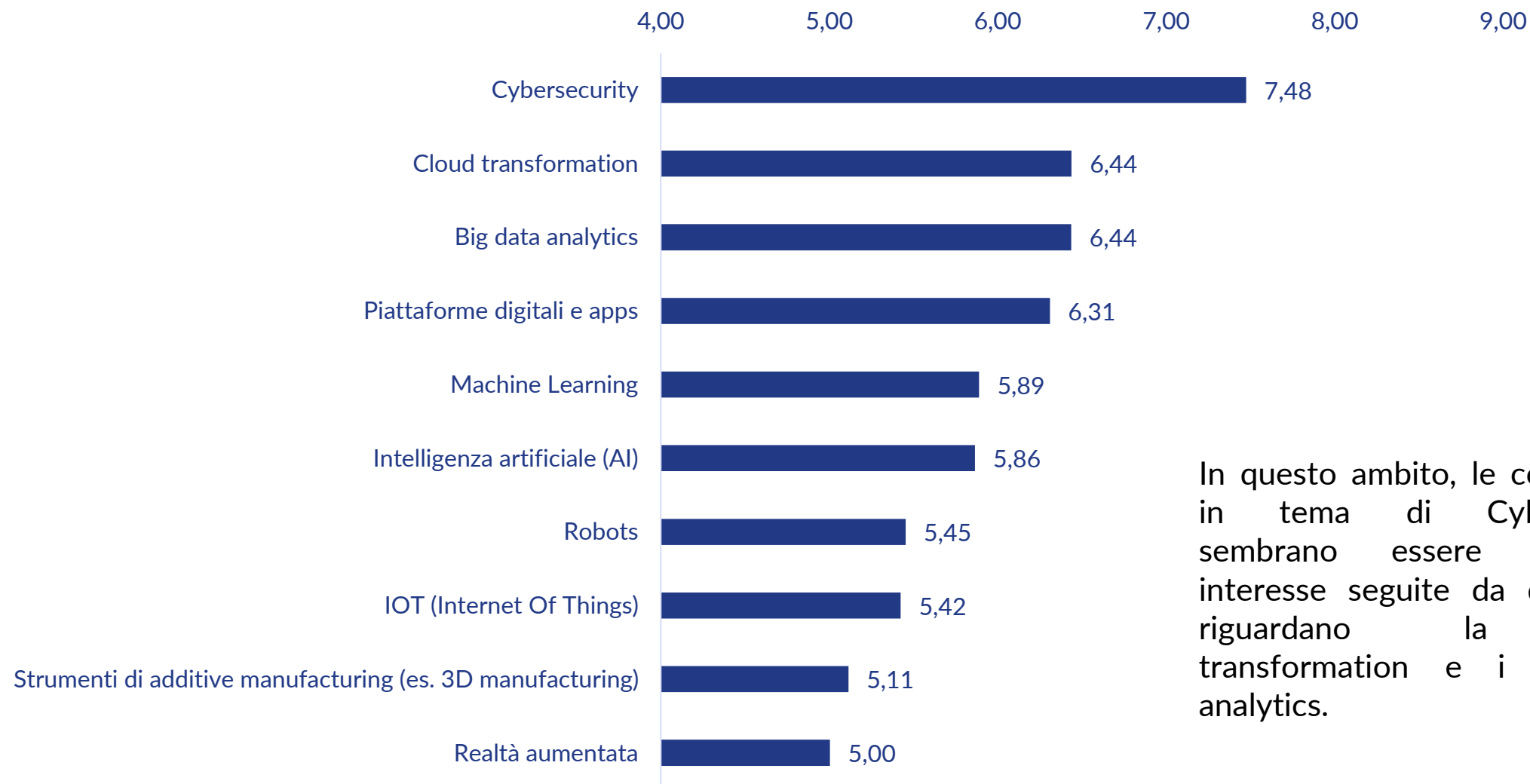
# Competenze digitali



Le competenze digitali (e-skills) più rilevanti riguardano lo sviluppo e la condivisione di contenuti digitali, oltre all'uso dei canali digitali per collaborare con altri partner. Questo è coerente con quanto emerso in tema di R&D, dove le aziende attribuiscono grande importanza alle competenze necessarie per accedere ad un ecosistema di competenze qualificate, tramite collaborazioni con università, centri di ricerca o start-up.



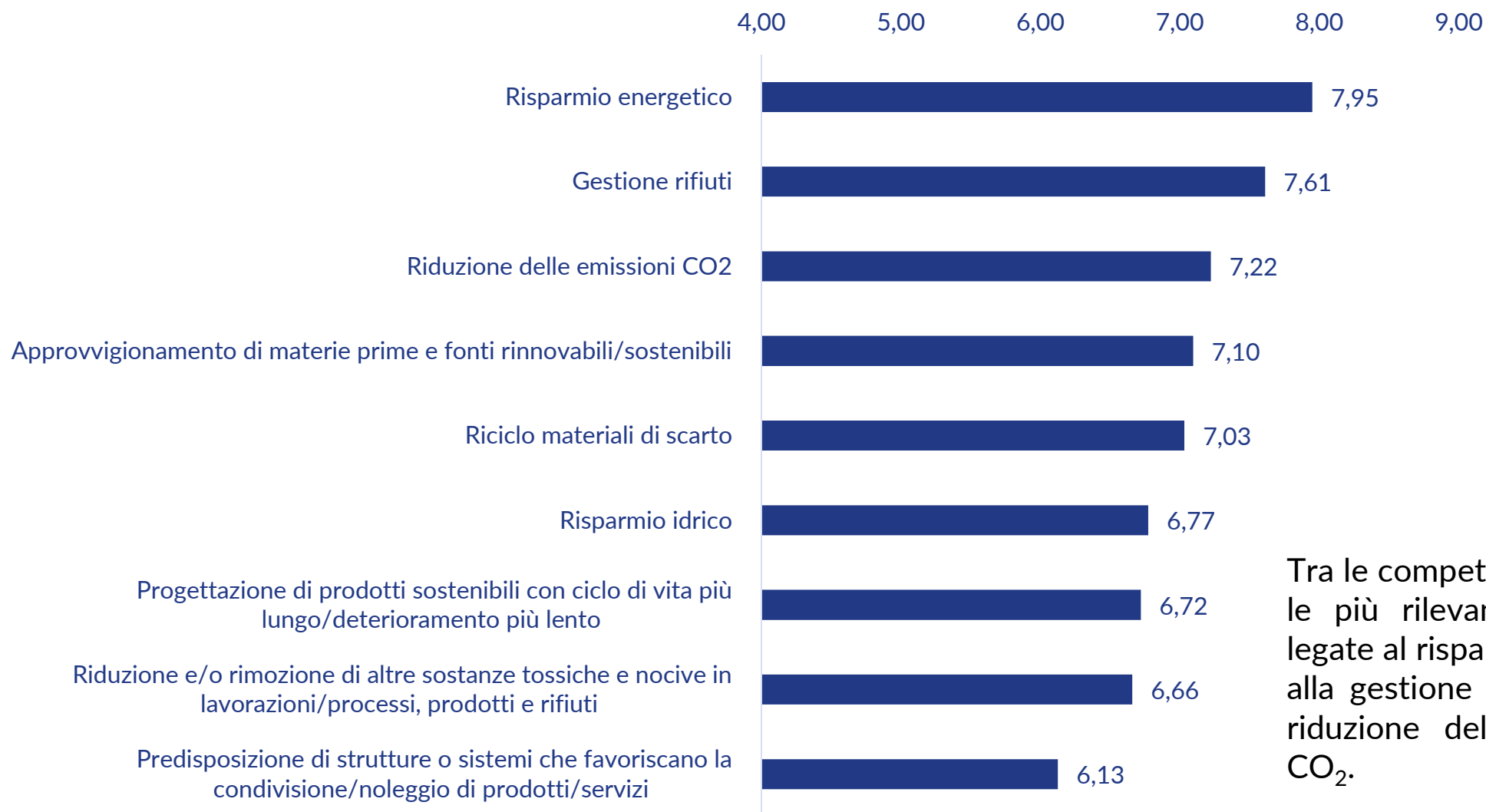
# Competenze per l'utilizzo delle tecnologie 4.0



In questo ambito, le competenze in tema di Cybersecurity sembrano essere di forte interesse seguite da quelle che riguardano la Cloud transformation e i Big data analytics.



# Competenze ambientali

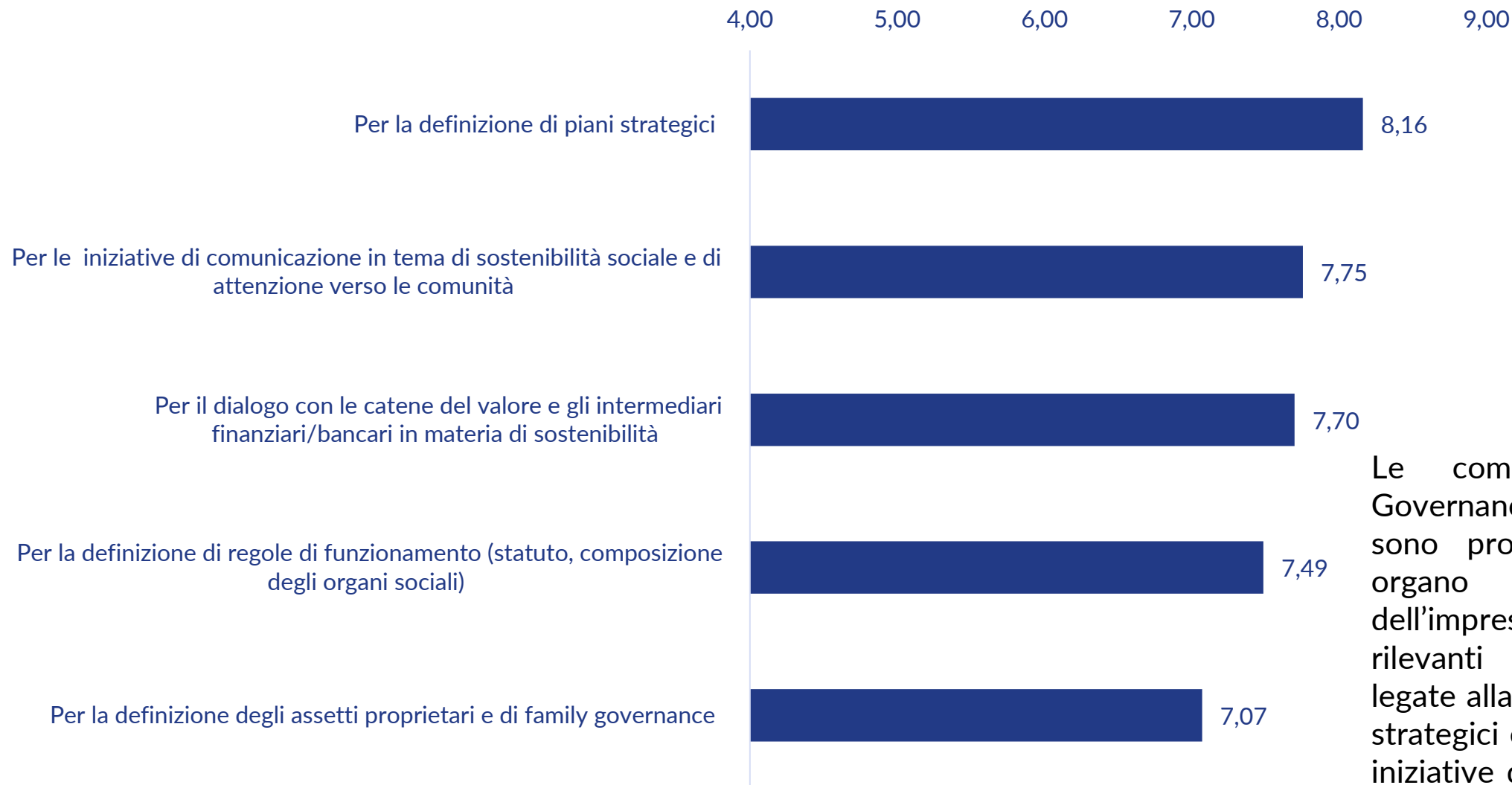


Tra le competenze ambientali, le più rilevanti sono quelle legate al risparmio energetico, alla gestione dei rifiuti e alla riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>.



# Competenze per la Governance e la strategia

# Governance e strategia



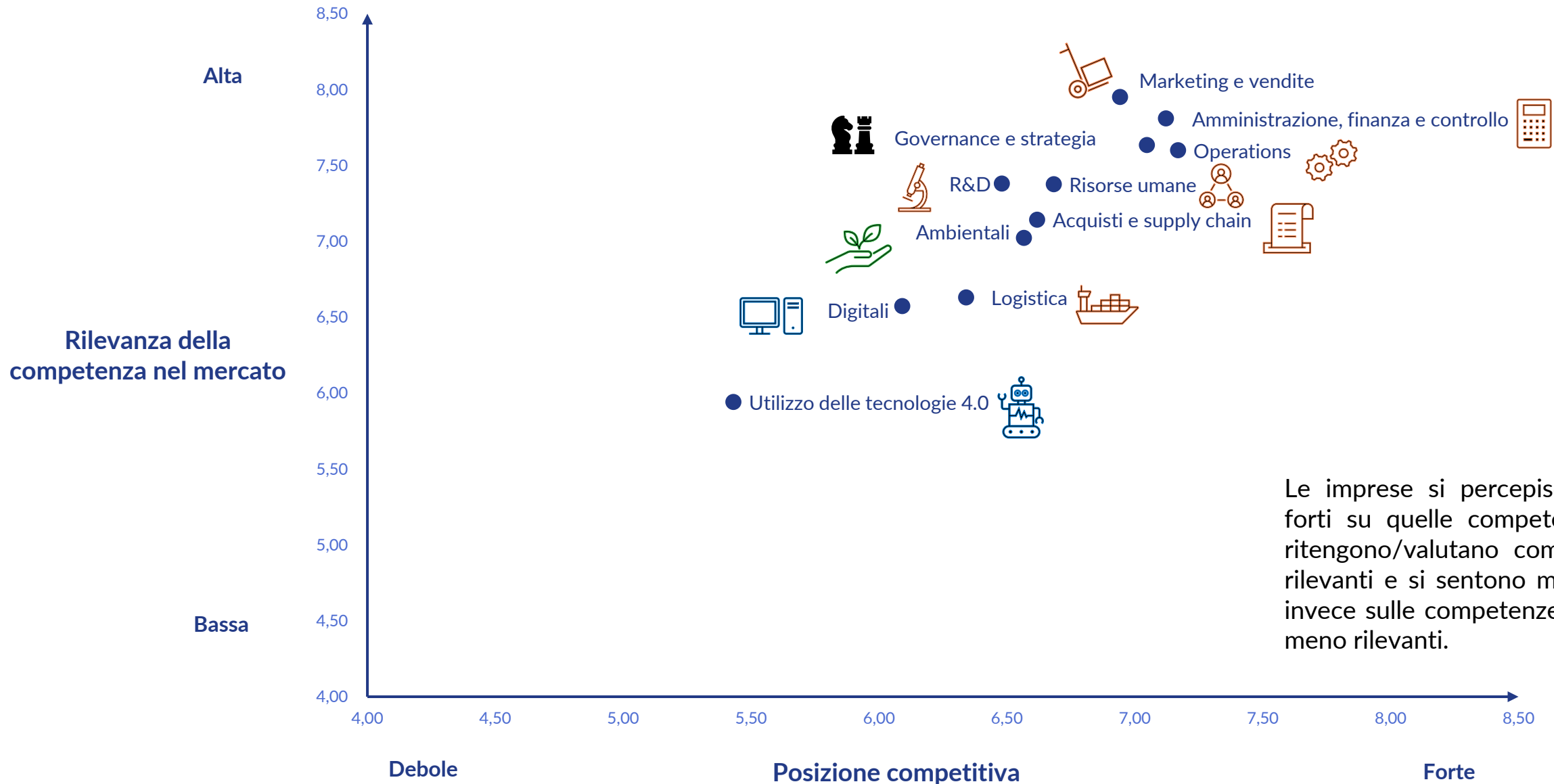
Le competenze per la Governance e la strategia sono proprie del massimo organo di governo dell'impresa. Tra le più rilevanti spiccano quelle legate alla definizione di piani strategici e alla gestione delle iniziative di comunicazione in tema di sostenibilità sociale.

**Quali sono le competenze su cui le imprese si ritengono  
meglio posizionate?**

**Quali caratteristiche della governance sono correlate  
con un miglior posizionamento?**

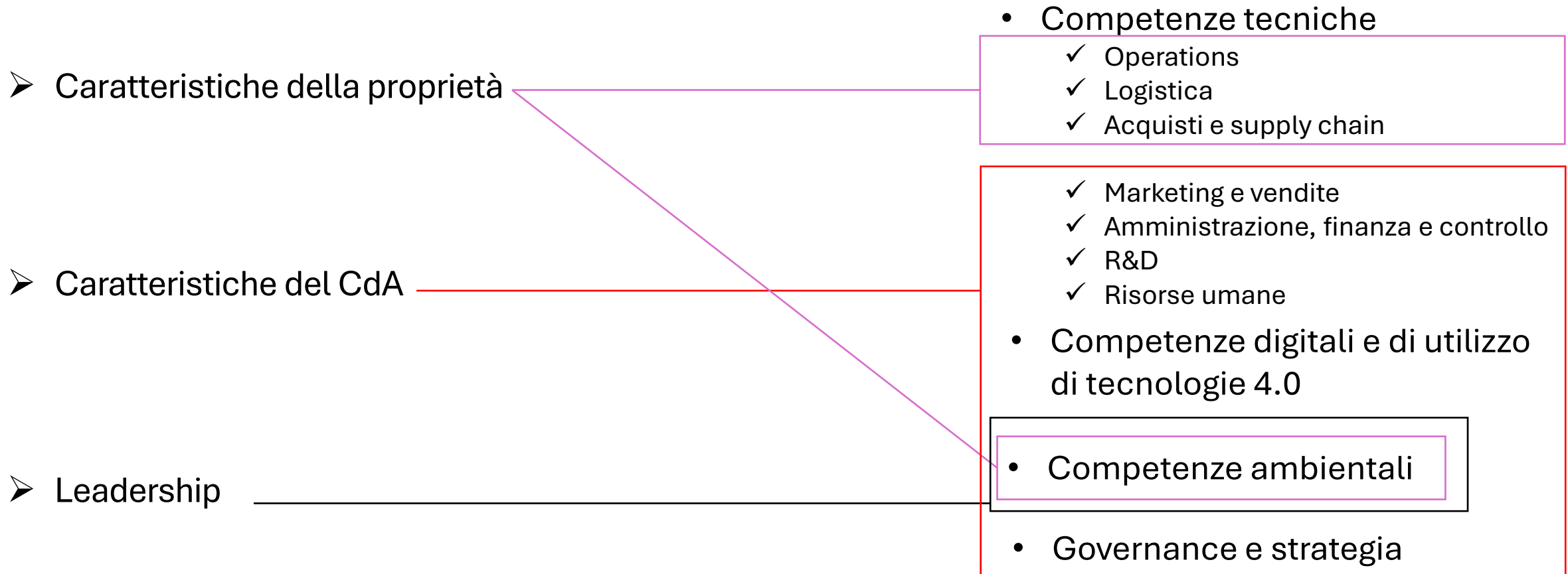


# Competenze



Le imprese si percepiscono più forti su quelle competenze che ritengono/valutano come le più rilevanti e si sentono meno forti invece sulle competenze ritenute meno rilevanti.

# Analisi di correlazione



# Correlazioni: proprietà e competenze

| Competenze                           | Proprietà familiare<br>(intero campione) | % proprietà familiare<br>(solo imprese familiari) |
|--------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Operations                           | ,233**                                   | ,219**                                            |
| Logistica                            | ,182**                                   | ,167**                                            |
| Acquisti e supply chain              | ,163*                                    | ,157*                                             |
| Marketing e vendite                  | 0,02                                     | 0,01                                              |
| Governance e strategia               | 0,12                                     | 0,1                                               |
| Amministrazione, finanza e controllo | 0,05                                     | 0,05                                              |
| R&D                                  | -0,01                                    | -0,02                                             |
| Risorse umane                        | 0,01                                     | 0,00                                              |
| Digitali                             | 0,01                                     | 0,00                                              |
| Utilizzo delle tecnologie 4.0        | 0,06                                     | 0,05                                              |
| Ambientali                           | ,136*                                    | ,138*                                             |

\*\*\* indicano i livelli di significatività: alta (\*\*\*) se il p value è <.01, media (\*\*) se il p value è <.05, discreta (\*) se il p value è <.1.

Lo status di impresa familiare e la percentuale di proprietà familiare risultano correlate con la dotazione di competenze ambientali e di alcune competenze tecniche: Operations, Logistica, Acquisti e supply chain.

# Correlazioni: CdA e competenze

## Imprese familiari

| Competenze                           | Presenza di un CdA | Dimensione CdA | Membri familiari nel CdA | Membri non familiari nel CdA | Donne nel CdA |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|--------------------------|------------------------------|---------------|
| Operations                           | 0,06               | 0,05           | 0,05                     | 0,03                         | -0,07         |
| Logistica                            | 0,01               | 0,05           | 0,05                     | 0,02                         | 0,01          |
| Acquisti e supply chain              | 0,09               | 0,00           | 0,10                     | -0,09                        | 0,07          |
| Marketing e vendite                  | ,173*              | ,217**         | ,188*                    | 0,12                         | 0,16          |
| Governance e strategia               | ,165*              | ,203**         | 0,04                     | ,233**                       | 0,04          |
| Amministrazione, finanza e controllo | 0,09               | ,181*          | 0,07                     | ,170*                        | 0,02          |
| R&D                                  | 0,12               | ,217**         | 0,13                     | ,166*                        | 0,12          |
| Risorse umane                        | 0,09               | ,173*          | 0,03                     | ,197*                        | 0,11          |
| Digitali                             | ,159*              | ,163*          | 0,11                     | 0,11                         | 0,07          |
| Utilizzo delle tecnologie 4.0        | ,162*              | ,193*          | 0,11                     | 0,15                         | 0,09          |
| Ambientali                           | ,199*              | ,179*          | 0,16                     | 0,09                         | 0,09          |

- ✓ Le aziende che dispongono di un CdA (anziché di un Amministratore Unico) registrano livelli superiori di dotazione di competenze in termini di Marketing e vendite, Governance e strategia, digitalizzazione, utilizzo delle tecnologie 4.0 e ambientali.
- ✓ Il coinvolgimento dei membri familiari nel CdA è correlato con la dotazione di competenze in Marketing e vendite.
- ✓ Il coinvolgimento dei membri non familiari è correlato con la dotazione di competenze di diverso tipo: Governance e strategia, AFC, R&D e Risorse umane.
- ✓ La dimensione del CdA è correlata con tutte le suddette competenze.

# Correlazioni: leadership e competenze

## Imprese familiari

| Competenze                           | AD familiare | AD=Presidente | Generazione alla guida dell'impresa |
|--------------------------------------|--------------|---------------|-------------------------------------|
| Operations                           | -0,01        | 0,10          | 0,05                                |
| Logistica                            | -0,04        | 0,07          | -0,06                               |
| Acquisti e supply chain              | 0,00         | 0,09          | -0,01                               |
| Marketing e vendite                  | -0,02        | -0,01         | 0,00                                |
| Governance e strategia               | 0,04         | 0,02          | 0,04                                |
| Amministrazione, finanza e controllo | 0,04         | 0,02          | 0,13                                |
| R&D                                  | -0,04        | -0,07         | -0,01                               |
| Risorse umane                        | 0,07         | -0,04         | 0,03                                |
| Digitali                             | 0,07         | 0,07          | -0,01                               |
| Utilizzo delle tecnologie 4.0        | 0,01         | 0,07          | -0,05                               |
| Ambientali                           | 0,11         | 0,07          | ,160*                               |

In termini di leadership, l'unica caratteristica correlata positivamente con una dotazione di competenze è la generazione: le generazioni successive alla prima tendono ad acquisire maggiori competenze ambientali.

\*\*\* indicano i livelli di significatività: alta (\*\*\*) se il p value è <.01, media (\*\*) se il p value è <.05, discreta (\*) se il p value è <.1.



Per approfondimenti rivolgersi a:

Salvatore Sciascia, co-direttore FABULA: [ssciascia@liuc.it](mailto:ssciascia@liuc.it)

Rafaela Gjergji, ricercatore senior: [rgjergji@liuc.it](mailto:rgjergji@liuc.it)

Sofia Brunelli, assegnista di ricerca: [sbrunelli@liuc.it](mailto:sbrunelli@liuc.it)

[www.liuc.it](http://www.liuc.it)

